

CONJUNTO DE HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS, COORDINADORES, GERENTES, DIRECTORES E INSTITUCIONES & INSTITUTIONS

BE OLD – Better Work in Old Age: Supporting older workers and organizational environment in coping with age transitions and work requirements' is an Erasmus + Strategic Partnerships in Adult Education project, financed by the European Commission through A.N.P.C.D.E.F.P. It has a duration of 2 years (2017-2019)
Project Number: 2017-1-RO01-KA204-037228

CONJUNTO DE HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS, COORDINADORES, GERENTES, DIRECTORES E INSTITUCIONES



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

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 3 |
| Módulo 1: Joven/Mayor – Cómo trabajar con las etiquetas | 4 |
| Actividad 1.1. Reforzar los ejemplos de edad positivos | 4 |
| Actividad 1.2. Cambio del lenguaje | 7 |
| Actividad 1.3. Conciencia | 8 |
| Actividad 1.4. Aplicación de los conocimientos | 9 |
| Material adicional de lectura | 19 |
| Módulo 2: Actividades intergeneracionales y mentoría – Cómo sacar provecho a las competencias de los trabajadores mayores | 20 |
| Actividad 2.1. Saber tu función para poder mejorar la relación | 20 |
| Actividad 2.2. Necesidades y transferencia: evaluación de las necesidades y mejora de las habilidades | 21 |
| Actividad 2.3. Programas satisfactorios de mentoría | 22 |
| Actividad 2.4. Beneficios del programa de mentoría | 24 |
| ¿Qué es la mentoría invertida (<i>Chronus LLC, 2018</i>)?..... | 28 |
| Material adicional de lectura | 31 |
| Módulo 3: Gestión de la edad en las organizaciones | 32 |
| Actividad 3.1. Autoevaluación y conciencia | 32 |
| Actividad 3.2. Contratación y empleo justo | 35 |
| Actividad 3.3. Diversidad de edad | 37 |
| Actividad 3.4. Aplicación de los conocimientos: las cinco áreas clave de la gestión de la edad | 41 |
| Material adicional de lectura | 45 |
| Módulo 4: El entorno laboral y sus adaptaciones a los trabajadores mayores | 46 |
| Actividad 4.1. ejemplo de trabajo flexible | 46 |
| Actividad 4.2. Ejemplo de rediseño del trabajo | 51 |
| Actividad 4.3. El bienestar en el trabajo | 52 |
| Actividad 4.4 Guía de meditación y <i>mindfulness</i> | 55 |
| Actividad 4.5 Juego de rol | 58 |
| Material adicional de lectura | 59 |



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

Introducción

Esta sección tiene como objetivo proporcionar directrices y sugerencias a los formadores para la parte de las actividades. En las siguientes páginas, encontrará cuatro diferentes actividades y muchas alternativas, instrucciones sugeridas y resultados de aprendizaje. Normalmente, las actividades llevan unos 60 minutos, pero encontrará muchas actividades en el siguiente manual y podrá elegir las que considere más adecuadas para la duración y la estructura de la parte de las actividades.

Asimismo, le animamos a alterar e implementar las actividades según sus propios objetivos o limitaciones (tiempo, características específicas del grupo, material, resultados de aprendizaje deseados, las características del propio facilitador).

Tenga en cuenta que los formadores deben poder responder a las preguntas y participar en conversaciones detalladas entre ellos y con los participantes. Por tanto, recomendamos encarecidamente que los formadores lean con atención el material proporcionado y que hagan también su propia investigación.



ASOCIATIA HABILITAS
Centru de resurse si formare profesională



Anziani
e non solo

documenta

Societăți cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

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

Módulo 1: Joven/Mayor – Cómo trabajar con las etiquetas

JOVEN/MAYOR – CÓMO TRABAJAR CON LAS ETIQUETAS

Cara a cara

| |
|---|
| Actividad 1.1. Reforzar los ejemplos de edad positivos |
| Actividad 1.2. Cambio del lenguaje |
| Actividad 1.3. Conciencia |
| Actividad 1.4. Aplicación de los conocimientos |

| Actividad 1.1. Reforzar los ejemplos de edad positivos | |
|--|--|
| Título | Reforzar los ejemplos de edad positivos |
| Objetivo | Percepción / Eliminación de estereotipos Cambias la manera en que los participantes perciben a las personas mayores |
| Instrucciones | Visualización de videos / Debate grupal |
| Método | Vídeos en línea |
| Recursos | Las páginas web propuestas abajo |
| Duración | 20 - 30 minutos |

Material: vídeos en línea

Instrucciones:

Paso 1: pedir a los participantes que vean una serie de videos o fotografías empoderadoras e imágenes, videos o descripciones de personas célebres de diferentes contextos. También les puede mostrar debates relevantes sobre la eliminación de los estereotipos.

Paso 2: iniciar un debate tras la visualización del vídeo

Puede usar las siguientes directrices:

- ¿Cómo ves a las personas mayores tras ver el video?
- ¿Ha cambiado tu forma de verlas?
- ¿Cómo se puede implementar esta nueva percepción en el lugar de trabajo?

Resultados de aprendizaje: cambiar la manera en que los participantes ven a las personas mayores, romper con los estereotipos y construir ideas más positivas conectadas con la tercera edad.

A continuación, encontrará una lista detallada con los videos sugeridos. La duración total es de aproximadamente 75 minutos, pero puede elegir los que crea que son más adecuados y dejar unos 5 minutos para el debate.

LISTA DE VIDEOS

VIDEO: “Millennials Show Us What ‘Old’ Looks Like”.

DURACIÓN: 4:08

<https://www.youtube.com/watch?v=lydNjrUs4NM&feature=youtu.be>

DESCRIPCIÓN BREVE: «¿A qué edad consideras que se es mayor?» Los realizadores del video les hicieron esa pregunta a una serie de milenials y les pidieron que enseñaran como es «ser mayor»? A continuación, les presentaban a personas «mayores» reales y, para su sorpresa, sus creencias e ideas originales no encajaban con la realidad.

VIDEO: “10 Grandparents You Won't Believe Exist”.

DURACIÓN: 3:38

<https://www.youtube.com/watch?v=UBajK5yKw5M>

DESCRIPCIÓN BREVE: Aunque la mayoría de las personas tienen miedo a hacer «mayores», parece que algunas personas han descubierto el secreto de la felicidad y el buen aspecto a pesar de su edad. El video pretende romper con los estereotipos, enseñando imágenes e historias de personas de edad madura que se sienten y están sanas y tienen buen aspecto.

VIDEO: “Meet Les D'Arcy, a 91-year-old weightlifter and poet, going for the gold”.

DURACIÓN: 1:39

<http://www.pbs.org/pov/pingpong/video-pingpong-meeting-les/>

DESCRIPCIÓN BREVE: Es la historia de Les D’Arcy que, a pesar de sus 91 años, sigue siendo un apasionado de aquello que le gusta y no huye del crecimiento ni de la mejora de sus habilidades.

VIDEO: “Jacinto Bonilla, a 73-Year-Old CrossFitter”.

DURACIÓN: 5:59

<https://www.youtube.com/watch?v=NeLVMgz-yUo>

DESCRIPCIÓN BREVE: El video presenta el caso de Jacinto Bonilla, un hombre de 73 años que practica el crossfit, sobrevivió a un cáncer de próstata y es un atleta inspirador y un ejemplo a seguir.

VIDEO: What if age is just a state of mind? | Bruce Grierson | TEDxPSU.

DURACIÓN: 9:12

<https://www.youtube.com/watch?v=56JMahuMlvE>

DESCRIPCIÓN BREVE: En esta TEDTalk, el escritor de ciencias sociales Bruce Grierson se inspira en una investigación puntera y en el ejemplo de la atleta Olga Kotelko, cuyas proezas desafían a la edad y difieren increíblemente de lo que es considerado normal. Además, Grierson analiza la noción de que nuestros pensamientos tienen un gran impacto en el proceso de envejecimiento que siguen nuestros cuerpos.

VIDEO: “96-Year-Old Fashion Icon Iris Apfel”.

DURACIÓN: 3:42

<https://www.youtube.com/watch?v=Uxvy2qEVvaQ>

DESCRIPCIÓN BREVE: Donna Farizan (Donnadorable) entrevista al icono legendario de la moda Iris Apfel que, a la edad de 96, mantiene tu pasión por la moda intacta y un ánimo excelente.

VIDEO: “I used to be you” Kyoko Hamada Age Project.

DURACIÓN: 3:15

<https://www.kickstarter.com/projects/iusedtobeyou/i-used-to-be-you>

DESCRIPCIÓN BREVE: Kyoko Hamada ha estado fotografiándose a sí misma como su alter ego mayor desde 2012 en un intento por hacer frente a la edad, la mortalidad y el legado. La artista quiere dar el mensaje de que todo está en constante evolución y espera recordarnos que la vida es una experiencia temporal.



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

| Actividad 1.2. Cambio del lenguaje | |
|---|--|
| Título | Cambiar el lenguaje |
| Objetivo | Percepción / Conciencia / Proceso cognitivo Cambiar las palabras que usamos para describir a las personas mayores para cambiar la imagen mental que tenemos de ellas. |
| Instrucciones | Escribir una lista de adjetivos positivos para describir a las personas mayores |
| Método | En directo Individual / En grupo |
| Duración | 10 minutos |

Material:

- Papel
- Bolígrafo/lápiz

Instrucciones:

Paso 1: pedir a los participantes que hagan una lista con, al menos, diez adjetivos para describir a las personas mayores.

Paso 2: pedir a los participantes que lean la lista y reflexionen sobre ella.

Variación: puede pedirles que lean en alto la lista o simplemente empezar el debate entre los participantes en relación con la lista, la percepción y la conciencia.

Resultados de aprendizaje: las palabras tienen poder y, según la psicología y la neurociencia, pueden construir nuestros pensamientos, que dan forma a la realidad en la que vivimos. Para romper con los estereotipos, la manera en que verbalizamos las cosas, las personas y las situaciones es importante.

| Actividad 1.3. Conciencia | |
|----------------------------------|---|
| Título | Conciencia |
| Objetivo | Percepción / Conciencia / Proceso cognitivo |
| Instrucciones | Observar y analizar los pensamientos negativos que tienen los participantes sobre los trabajadores mayores. |
| Método | En directo Individual/En grupo |
| Recursos | Video en línea/debate |
| Duración | 20 - 25 minutos |

Material:

- Papel
- Bolígrafo/lápiz

Instrucciones:

Paso 1: pedir a los participantes que escriban un pensamiento, idea o estereotipo que sea negativo y políticamente incorrecto que tengan sobre los trabajadores mayores.

Paso 2:

VIDEO: Perspectivas de los trabajadores mayores | Hecho en Alemania

DURACIÓN: 03:45

<https://www.youtube.com/watch?v=HwNvlrZ8ueA>

BREVE DESCRIPCIÓN: Alemania está implementado gradualmente los 67 como edad de jubilación. Aun así, ahora, los trabajadores de 50 son, a menudo, rechazados y denuncian haber experimentado discriminación por edad.

Paso 3: tras ver el video, pida a los participantes que vuelvan a sus notas y lean «las opiniones o pensamientos negativos» que escribieron antes y reflexionen sobre ello. Pregúnteles si han cambiado su opinión o no tras ver el video o tras la formación.

Asegúrese de dejar claro que ambas respuestas son válidas y aceptables y de que pueden expresar sus pensamientos o emociones reales sin miedo a ser juzgados.

Los científicos respaldan la opinión de que no deberíamos rechazar o huir de los pensamientos políticamente incorrectos que consideramos que están «mal». En cambio, familiarizándonos con ellos, podemos, de hecho, reconstruirlos usando la lógica en vez del impulso.

Resultados de aprendizaje: la conciencia de los participantes y sus verdaderos sentimientos y pensamientos sobre los trabajadores mayores. Solo cuando somos plenamente conscientes y honestos con nosotros mismos sobre nuestros pensamientos, sentimientos y creencias podemos evaluarlos verdaderamente y alterarlos si lo consideramos necesario.

| Actividad 1.4. Aplicación de los conocimientos | |
|---|--|
| Título | Aplicación de los conocimientos |
| Objetivo | Conciencia / Planificación estratégica / Lluvia de ideas Se les dará un ejemplo a los participantes en el que pueden trabajar y aplicar en el futuro. |
| Instrucciones | Escribir el borrador de una política |
| Método | En directo. Individual/en grupo |
| Duración | 30 minutos |

Material:

- Papel
- Bolígrafo / lápiz

Instrucciones: pedir a los participantes que lean el ejemplo de política (Comisión Australiana de Derechos Humanos) proporcionado en las siguientes páginas. Pedirles que diseñen y redacten rápidamente un borrador de una política sobre la discriminación por edad que podría aplicarse a su organización (podría ser, por ejemplo, cómo evitar los límites de edad a la hora de contratar o publicar vacantes para un puesto concreto).

Resultados de aprendizaje: dar a los participantes la oportunidad de redactar un borrador sobre el que reflexionar y trabajar.



Buenas prácticas, Buena empresa

Modelo de la política de discriminación y acoso en el lugar de trabajo¹

Contexto de este modelo

Este modelo le ayudará a crear su propia política para la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo. Cubre temas relevantes de las siguientes leyes

- *Ley de discriminación sexual 1984 (Cth)*
- *Ley de discriminación racial 1975 (Cth)*
- *Ley de discriminación por discapacidad 1992 (Cth)*
- *Ley de discriminación por edad 2004 (Cth)*
- *Ley de derecho humanos 1986 (Cth).*

Puede que otras leyes federales o estatales se puedan aplicar en su lugar de trabajo

Puede customizar, eliminar o añadir temas

Lea las siguientes instrucciones para crear su propio documento y borre esta página de la versión definitiva.

¹ Reproducido con la autorización de la Comisión de Igualdad de Oportunidades y Derechos Humanos de Victoria – Set de herramientas «Empleadores Adecuados Smart» disponible en: www.humanrightscommission.vic.gov.au



Instrucciones

1. En donde vea <nombre de la empresa> introduzca el nombre legal de su empresa. La manera más rápida de hacerlo es Control+I > Reemplazar.
2. En donde vea [Nota de orientación (eliminar después)] lea y elimine el texto. Hemos añadido notas de orientación para ayudarle a completar el modelo. No están pensadas para formar parte de la versión definitiva.
3. Una vez haya terminado con el modelo, borre la página con las instrucciones.
4. Por último, actualice el número de páginas en la tabla de contenidos. Haga clic en el botón derecho del ratón en la tabla de contenidos > elija actualizar campos > actualizar toda la tabla.
5. Puede imprimir este documento con un membrete o añadir su logo.

NOTA: BORRE ESTA PÁGINA UNA VEZ HAYA TERMINADO EL MODELO.

<Nombre de la empresa>

Política de discriminación y acoso en el lugar de trabajo

Contexto de este modelo **¡Error! Marcador no definido.**

- | | | |
|-----|--|----|
| 1. | Alcance | 12 |
| 2. | Objetivos | 12 |
| 3. | Derechos y responsabilidades | 13 |
| 3.1 | Responsabilidades adicionales de los directores y los supervisores | 13 |
| 4. | Conductas inadmisibles en el lugar de trabajo | 14 |
| 4.1 | Discriminación | 14 |
| 4.2 | Acoso | 15 |
| 4.3 | Acoso sexual | 16 |
| 4.4 | Victimización | 16 |
| 4.5 | Cotilleo | 17 |
| 5. | Méritos en <nombre de la empresa> | 17 |
| 6. | Resolución de problemas en <nombre de la empresa> | 17 |
| 6.1 | Programa de asistencia al empleado | 17 |



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

7. Otras políticas relevantes <nombre de la empresa> 18
8. Más información 18
9. Detalles de revisión 18

1. Alcance

Esta política se aplica a:

- Los miembros de la junta
- Todo el personal, incluidos: los gestores y supervisores, personal a tiempo completo, parcial, temporales o permanentes; candidatos; colocaciones laborales, aprendices, contratistas, subcontratistas y voluntarios
- Cómo <nombre de la empresa> proporciona servicios a los clientes y cómo interactúa con el resto del público
- Todos los aspectos del empleo, la selección y la contratación; condiciones y beneficios; formación y ascensos; asignación de tareas; cambios; horas; acuerdos de salida; carga de trabajo; equipo y transporte.
- Horas de trabajo presencial y no presencial; funciones sociales relacionadas con el trabajo; conferencias (cuando y donde el personal este debido a sus deberes en <nombre de la empresa>)
- El trato entre los miembros del personal, a los clientes y a otros miembros del público con los que se trata como parte de las funciones en <nombre de la empresa>.

2. Objetivos

[Nota de orientación (eliminar después): esta sección podría citar partes relevantes de la visión, la misión y los valores de su empresa].

<Nombre de la empresa> se compromete a proporcionar un entorno laboral seguro, flexible y respetuoso a todos los miembros del personal y de la clientela, libre de toda discriminación, intimidación o acoso sexual.

Todo el personal de <nombre de la empresa> debe tratar a los demás con dignidad, cortesía y respeto.

Implementando nuestra Política de discriminación y acoso en el lugar de trabajo atraeremos y mantendremos a un personal con talento y crearemos un entorno positivo para dicho personal.



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

3. Derechos y responsabilidades del personal

Todo el personal tiene derecho a:

- Las decisiones de selección y contratación se basan en los méritos y no en características personales irrelevantes
- Trabajo libre de discriminación, intimidación y acoso sexual
- Plantear un problema, hacer una consulta o presentar una queja de manera razonable y respetuosa sin ser victimizado
- Acuerdos razonables de flexibilidad en el trabajo, especialmente cuando se necesite debido a responsabilidades familiares, discapacidad, creencias religiosas o aspectos culturales.

Todo el personal debe:

- Seguir los estándares de comportamiento establecidos en esta política
- Ofrecer apoyo a personas que sufran discriminación, intimidación o acosos sexual, incluyendo proporcionar información sobre como presentar una queja
- Evitar el cotilleo y respetar la confidencialidad de los procedimientos de resolución de quejas
- Tratar a los demás con dignidad, respeto y cortesía.

3.1 Responsabilidades adicionales de los directores y supervisores

Los directores y los supervisores deben también:

- Dar ejemplo de estándares y comportamiento apropiados
- Dar pasos para educar y hacer que el personal sea consciente de sus obligaciones bajo esta política y la ley
- Intervenir rápidamente y de manera apropiada cuando se tenga conocimiento de un comportamiento inapropiado
- Actuar de manera justa para resolver problema y hacer cumplir lo estándares de comportamiento, asegurándose de que se escucha las partes pertinentes
- Ayudar al personal a resolver quejas de manera informal
- Referir quejas formales sobre el incumplimiento de esta política al responsable que corresponda para su investigación
- Asegurarse de que el personal que plantea un problema o presenta una queja no es victimizado
- Asegurarse de que las decisiones de contratación se basan en los méritos y de que no se hacen peticiones de información discriminatorias
- Tener en cuenta seriamente las solicitudes de acuerdo de trabajo flexible.



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

4. Conductas inadmisibles en el lugar de trabajo

La discriminación, la intimidación y el acoso sexual son inadmisibles en <nombre de la empresa> así como ilegales de acuerdo con las siguientes leyes:

- *Ley de discriminación sexual 1984 (Cth)*
- *Ley de discriminación racial 1975 (Cth)*
- *Ley de discriminación por discapacidad 1992 (Cth)*
- *Ley de discriminación por edad 2004 (Cth)*
- *Ley de derechos humanos 1986 (Cth).*

El personal (incluidos los directores) que incumpla estas leyes será asesorado, avisado o disciplinado. El incumplimiento grave o repetido puede conllevar procedimientos disciplinarios e incluso la dimisión.

4.1 Discriminación

La discriminación supone amenazar o advertir con amenazar a alguien desfavorablemente debido a una característica personal protegida por la ley como, por ejemplo, el género, la edad, la raza o la discapacidad.

La discriminación puede darse:

Directamente, cuando una persona o grupo se ve amenazada por otra persona o grupo debido a características personales protegidas por la ley (véase la lista que figura a continuación).

Por ejemplo, un trabajador es acosado y humillado debido a su raza

o

Se le niega el ascenso a un trabajador porque es «demasiado mayor»

Indirectamente, cuando se impone un requisito, condición o práctica irrazonable que tiene, o es probable que tenga, como resultado discriminar a una persona con una característica personal protegida por la ley (véase la lista que figura a continuación)

Por ejemplo, el despido se decide en base a una persona que ha hecho una reclamación de indemnización en vez de en los méritos.

Características personales protegidas por la ley federal de discriminación:

- Discapacidad, enfermedad o lesión, incluidas las relacionadas con el trabajo
- Padres o cuidadores, por ejemplo, porque tienen a su cargo hijos o a otros miembros de la familia
- Raza, color, ascendencia, origen, contexto étnico



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

- Edad, tanto si es por ser joven como si es por ser mayor, o por la edad en general
- Género
- Actividad profesional, incluyendo ser miembro de una organización profesional, como los sindicatos o formar parte de un sector o decidir no formar parte de un sindicato
- Religión
- Embarazo y lactancia
- Orientación sexual, estado intersexual o identidad de género, incluidos gay, lesbiana, bisexual, transexual, transgénero, queer o heterosexual
- Estado civil, incluidos, casado, divorciado, no casado o pareja de hecho o pareja gay
- Opinión política
- Origen social
- Historial médico
- En asociación con alguien que tiene, o se supone que tiene, una de estas características, como ser padre de un hijo con discapacidad.

También va en contra de la ley tratar a alguien desfavorablemente porque se asume que tiene una característica persona o puede tenerla en el futuro.

4.2 Acoso

Si alguien es acosado debido a una característica personal protegida por la ley de igualdad de oportunidades, se trata de una forma de discriminación.

El acoso puede darse de muchas formas, incluyendo las bromas, burlas, apodos, mensajes, aislamiento social o ignorar a las personas, o prácticas laborales injustas.

De acuerdo con la ley federal estos comportamientos no han de darse de manera repetida para considerarse discriminación. Los comportamientos que pueden constituir acoso son, entre otros:

- Sarcasmo y otras formas de lenguaje humillante
- Amenazas, abuso y gritos
- Coacción
- Marginación
- Reproches inadecuados
- Confabulación
- Criticismo no constructivo constante
- Ocultar información o equipamiento deliberadamente a una persona que lo necesita para hacer su trabajo o ejercer sus derechos
- Rechazo irrazonable de peticiones de baja, formación u otros beneficios



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

El acoso es inaceptable en <nombre de la empresa> y puede ir en contra de la ley de salud y seguridad.

4.3 Acoso sexual

El acoso sexual es una forma específica y seria de acoso. Es un comportamiento sexual indeseable, que podría hacer que una persona se sienta ofendida, humillada e intimidada. El acoso sexual puede ser físico, verbal o escrito. Puede incluir:

- Comentarios sobre la vida privada de una persona o de su apariencia
- Comportamiento sexual provocativo, como mirar de reajo o directamente
- Restregarse contra alguien, tocar, ser afectuoso o abrazar
- Comentarios o bromas provocativas
- Poner salvapantallas, fotos, calendarios u objetos ofensivos
- Invitar a salir repetidamente a pesar del rechazo
- Pedir sexo
- Entradas sexualmente explícitas en las redes sociales
- Insultos o burlas de carácter sexual
- Preguntas intrusivas o afirmaciones sobre la vida privada de una persona
- Enviar mensajes o correos electrónicos sexualmente explícitos
- Acercamientos inapropiados en redes sociales
- Comportamiento que pueda considerarse como una ofensa por el derecho penal, como la agresión física, exhibición indecente, agresión sexual, acosar o mensajes obscenos

El acoso sexual se oculta cuando se da en el lugar de trabajo, en eventos de trabajo, entre personas del mismo trabajo o entre colegas fuera del trabajo. Todos los miembros del personal y voluntarios tienen los mismos derechos y responsabilidades en relación con el acoso sexual. Un solo incidente es suficiente para ser considerado acoso sexual, no ha de repetirse. Todos los incidentes de acosos sexual, sin importar el grado de gravedad o quién esté implicado, requieren que los empleadores y los directores responda rápida y apropiadamente.

<nombre de la empresa> reconoce que comentarios y comportamientos que pueden no ofender a una persona, pueden ofender a otra. Esta política requiere que todos los miembros del personal y voluntarios respeten los límites de otras personas.

4.4 Victimización

La victimización es someter o amenazar a alguien para someterlo a menoscabos porque ha reivindicado sus derechos bajo la ley de igualdad de oportunidades, ha presentado una queja, ha ayudado a presentar una queja o a rechazado hacer algo porque supondría discriminar, acosar sexualmente o victimizar. La victimización va en contra de la ley.



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

También supone victimización amenazar a alguien (como a un testigo) que pueda estar implicado en la investigación de una investigación o queja. La victimización supone un incumplimiento grave de esta política y es probable que, en función de la gravedad y de las circunstancias, conlleve un proceso disciplinario.

<Nombre de la empresa> tiene un enfoque de tolerancia cero contra la victimización.

4.5 Cotilleo

Es inadmisibles que cualquier miembro del personal de <nombre de la empresa> hable con otros miembros, clientes o proveedores sobre cualquier queja por discriminación o acoso. Incumplir la confidencialidad de una queja formal y proporcionar información personal obtenida por razones profesionales (por ejemplo, como director) es un gran incumplimiento de esta política y puede conllevar procedimientos disciplinarios.

5. Méritos en <nombre de la empresa>

Todas las decisiones del proceso de selección y contratación de <nombre de la empresa> se basarán en los méritos y las capacidades del candidato con respecto a los requisitos del puesto vacante, independientemente de las características personales. Es inadmisibles y puede ir en contra de la ley hacer preguntas a los candidatos o pedir información sobre sus características personales, a no ser que dicha información sea relevante para el puesto.

6. Resolución de problemas en <nombre de la empresa>

<Nombre de la empresa> alienta firmemente a cualquier miembro del personal que crea que ha sufrido discriminación, intimidación o acoso sexual a que tome medidas [nota de orientación (eliminar después): explicar cómo presentar una queja y proporcionar una persona de contacto inicial].

Cualquier miembro del personal que no se sienta seguro a la hora de tomar medidas puede buscar consejo y apoyo o acciones en su nombre [nota de orientación (eliminar después): lista de contactos.]

6.1 Programa de asistencia al empleado

[Nota de orientación (eliminar después): mantener esta sección si es relevante]

El personal de <nombre de la empresa> tiene derecho a una cantidad determinada de asesoramiento gratuito y profesional por parte de nuestro programa de asistencia al empleado. Para acceder a este programa, póngase en contacto con [nota de orientación (eliminar después): proporcionar los detalles de contacto].



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

El programa de asistencia es confidencial y el asesor no podrá informar sobre nada de lo debatido a <nombre de la empresa>. El programa es gratuito para todo el personal de <nombre de la empresa> independientemente de si el problema está relacionado con el lugar de trabajo o con otras cuestiones.

7. Otras políticas relevantes de <nombre de la empresa>

Se anima al personal, especialmente a los directores y los supervisores, a que lean esta política, así como otras políticas relevantes de <nombre de la empresa>, incluidas: [nota de orientación (eliminar después): lista de políticas relevantes].

- Política de acoso sexual en el lugar de trabajo
- Política de acuerdos de trabajo flexible
- Política de embarazo y procedimiento del trabajo
- Política de salud y seguridad
- Política y procedimiento de resolución de quejas en el lugar de trabajo
- Procedimiento disciplinario
- Declaración de misión, visión y valores
- Acuerdos de negociación empresarial [nota de orientación (eliminar después): lista de acuerdos relevantes]
- Acuerdo de servicio [nota de orientación (eliminar después): cualquier documento que detalle los derechos de los clientes a quejarse sobre un servicio que se les está prestando]

8. Más información

Si tiene alguna pregunta o necesita más información, póngase en contacto con [nota de orientación (eliminar después): lista de contactos].

9. Detalles de revisión

Esta política ha sido adoptada por <nombre de la empresa> a [fecha]

Esta política se actualizó por última vez el [fecha]



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

Material adicional de lectura

Cedefop (2015). *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg:

Publications Office of the European Union. Cedefop Research Paper; No 44.

Chiu, W. C. K., Chan A. W., Snape E., & Redman T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.

Levy, B. R., & Banaji, M. R. (2002). Implicit Ageism. In T.D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61, 207-221.

Palmore, E. (2001). The Ageism Survey: First Findings. *The Gerontologist*, 41, 207-221.

Thomas, W. H. N., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65.

WHO – World Health Organisation (2012). Ageing and Life-Course: Fighting Stereotypes. Recuperado de:

http://www.who.int/ageing/about/fighting_stereotypes/en/



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

Módulo 2: Actividades intergeneracionales y mentoría – Cómo sacar provecho a las competencias de los trabajadores mayores

ACTIVIDADES INTERGENERACIONALES Y MENTORÍA – CÓMO SACAR PROVECHO A LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES MAYORES

Aprendizaje online

| |
|--|
| Actividad 2.1. Saber tu función para poder mejorar la relación |
| Actividad 2.2. Necesidades y transferencia: evaluación de las necesidades y mejora de las habilidades |
| Actividad 2.3. Programas satisfactorios de mentoría |
| Actividad 2.4. Beneficios del programa de mentoría |

| Actividad 2.1. Saber tu función para poder mejorar la relación | |
|--|-------------------------|
| Título | ¿Superior o mentor? |
| Objetivo | Conciencia / Reflexión |
| Instrucciones | Escribir en el cuaderno |
| Método | Auto reflexión |
| Duración | 30 minutos |

Material:

- Cuaderno
- Bolígrafo / lápiz

Instrucciones: Identifica las diferencias entre superior/supervisor y mentor. Por ejemplo, los mentores o la asociación de mentoría es un tipo especial de asociación entre dos personas, basada en el compromiso con el proceso de mentoría, objetivos y expectativas comunes, un enfoque, la confianza y el respeto mutuo.

Cada persona ha de debatir y escribir en su cuaderno las diferencias entre un superior y un mentor: ¿cuáles son las tareas, las competencias y las habilidades del mentor en comparación con las del supervisor?

Resultados de aprendizaje: entendiendo las diferencias entre directores, supervisores y mentores, las posibilidades de implementar con éxito un programa de mentoría se incrementan significativamente. Se espera que los participantes entiendan que la relación de mentoría es un factor fuerte para el desarrollo profesional (y personal) y que tanto el mentor como el aprendiz se beneficiarán de esta oportunidad de varias maneras.

| Actividad 2.2. Necesidades y transferencia: evaluación de las necesidades y mejora de las habilidades | |
|--|---|
| Título | Debatir las implicaciones de la transferencia satisfactoria de la habilidades interpersonales y técnicas |
| Objetivo | Conciencia / Reflexión / Debate |
| Instrucciones | Escribir en el cuaderno |
| Método | Auto reflexión |
| Duración | 30 minutos |

Material:

- Cuaderno
- Bolígrafo / lápiz

Instrucciones:

Reflexiona sobre las implicaciones en las organizaciones de los procedimientos satisfactorios de mentoría.

(a) ¿cuáles son las necesidades básicas de los trabajadores mayores (evaluación de las necesidades)?

(b) ¿Cómo pueden transferir conocimientos y habilidades los empleados jóvenes para mejorar los conocimientos y las habilidades de los trabajadores mayores?

(c) ¿Cómo pueden transferir sus conocimientos y habilidades los trabajadores mayores en beneficio de los empleados jóvenes (evaluación de las necesidades)?

Resultados de aprendizaje: se espera que los participantes usen la técnica de evaluación de las necesidades para identificar y después mejorar los conocimientos y las habilidades (interpersonales y técnicas) de los trabajadores jóvenes y mayores. La evaluación de las necesidades ayudará tanto a los mentores como a los aprendices a construir y mantener una relación de mentoría que beneficie a ambos. Una vez finalizada la actividad, se les dará a los participantes (A) el Modelo concreto y completo de evaluación de las necesidades y (B) ¿Cómo hacer que los objetivos sean concretos y medibles?

Una vez completada la Actividad 2.2., exponga la información que encontrará a continuación y anime a los participantes a implementarla. De la teoría a la práctica.

(A) Modelo concreto y completo de evaluación de las necesidades:

McKillip (1987), proporciona un modelo de evaluación de las necesidades:

Las tres fases:

- Establecer objetivos – identificar los que debería ser
- Rendimiento – medición determinando lo que es
- Identificación de las discrepancias – organizando las diferencias entre lo que debería ser y lo que es.

(B) ¿cómo hacer que los objetivos sean concretos y medibles?

Crear objetivos:

Específico

Medible

Alcanzable

Realista

Oportuno

Análisis de las necesidades:

https://1pdf.net/needs-analysis-what-is-needs-analysis-assessment_58d2a494f6065de1282f51bc

Análisis de las necesidades: cómo determinar las necesidades de formación

<https://hr-guide.com/data/G510.htm>

Top Achievement – Comunidad de Mejora y Desarrollo Personal:

<http://topachievement.com/smart.html>

Actividad 2.3. Programas satisfactorios de mentoría

| | |
|---------------|--|
| Título | Programas satisfactorios de mentoría |
| Objetivo | Sugerencias / Planificación estratégica / Creatividad / Innovación |
| Instrucciones | Lluvia de ideas |



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

| | |
|----------|---|
| Método | Auto reflexión |
| Recursos | Los mejores cinco tipos de programas de mentoría en el lugar de trabajo (Chronus LLC, 2018) |
| Duración | 30 minutos |

Material:

- Bolígrafo / lápiz
- Cuaderno

Instrucciones:

Paso 1: Echa un vistazo a una lista con cinco modelos de mentoría diferentes (al final del Módulo 2):

- Mentoría laboral para un mejor desarrollo laboral del empleado
- Mentoría de alto potencial para el desarrollo del liderazgo
- Mentoría de diversidad para un entorno laboral inclusivo
- Mentoría invertida para una transmisión eficiente de los conocimientos
- Ciclos de mentoría para el aprendizaje colectivo

Paso 2: Reflexiona sobre (a) qué programa de mentoría sería mejor para tu organización, (b) cuáles son las principales características e implicaciones de los programas de mentoría que ya han decidido que son los que mejor cumplen con las necesidades de sus organizaciones.

Paso 3: Ve el vídeo que aparece a continuación

VIDEO: Five Mentoring Programmes Best Practices

DURACIÓN: 01:13

<https://www.youtube.com/watch?v=IGi8DBQf6fQ>

***BREVE DESCRIPCIÓN:** el video sugiere que los programas de mentoría son un gran método para impulsar el avance de los empleados, su compromiso y su permanencia en cualquier organización. En este video, encontrará cinco programas de mentoría que puede seguir: Define tus objetivos | Encuentra un director de programa apasionado | Crea flexibilidad dentro del programa | Ponga en marcha el márketing | Piense en situaciones que beneficien a todos*

| Actividad 2.4. Beneficios del programa de mentoría | |
|--|--|
| Título | La importancia de la mentoría |
| Objetivo | Sugerencias / Planificación estratégica / Creatividad / Innovación |
| Instrucciones | Visualización de videos |
| Método | En línea |
| Recursos | Videos en línea |
| Duración | 20 minutos |

Material:

- Videos en línea

Instrucciones:

Paso 1: Ve una lista de vídeos sobre la mentoría

Paso 2: Piensa en las preguntas expuestas a continuación:

- ¿Cuál de las sugerencias te pareció más útil??
- ¿Cómo usarías la estrategia de mentoría para incrementar la productividad y por qué?

Resultados de aprendizaje: Reflexiona y debate sobre cómo los mentores, aprendices y organizaciones se pueden beneficiar de los programas de mentoría.

LISTA DE VIDEOS

VIDEO: TEDxOverlake - Karen Russell - Modern Mentoring: The Good, The Bad and The Better

DURACIÓN: 9:26

<https://www.youtube.com/watch?v=SSZRtx8m3Z8>

***BREVE DESCRIPCIÓN:** Karen Russell es una abogada graduada en Harvard que trabaja para Davis Wright Tremaine y este video habla sobre la mentoría moderna y las buenas prácticas. Es la Directora de Iniciativas para la Diversidad y también trabaja como asesora de inclusión para ayudar a los clientes a desarrollar estrategias de «buenas prácticas» para la gestión de la inclusión, la diversidad y las cuestiones multiculturales.*

VIDEO: The power of mentoring: Lori Hunt at TEDxCCS.

DURACIÓN: 4:58

<https://www.youtube.com/watch?v=Atme26C0I5E>

BREVE DESCRIPCIÓN: Lori es la Directora de Servicios Multiculturales de la SCC. Se graduó en sociología por la Universidad de Gonzaga y tiene un máster en liderazgo educativo de la Universidad Estatal de Washington. Trabajó en la educación durante más de 12 años en universidades de toda la región antes de llegar a la SCC. Lori es miembro de la Asociación Estadounidense de Mujeres en Colegios Comunitarios y es miembro de la junta del Consejo de Educación Superior de Washington.

VIDEO: The importance of mentoring

DURACIÓN: 1.28

<https://www.youtube.com/watch?v=836-noR3DO8>

BREVE DESCRIPCIÓN: un video sobre los beneficios de la mentoría y de cómo incrementa tanto la productividad de los empleados, como el funcionamiento satisfactorio de las organizaciones.



ASOCIATIA HABILITAS
Centru de resurse si formare profesională



Anziani
e non solo

documenta

Societă cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

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

Módulo 2:

Toda la información expuesta a continuación ha de ser imprimida y entregada a los participantes tras la actividad 2.3.:

¿Qué es la mentoría laboral (Chronus LLC, 2018)?

La mentoría laboral es, con diferencia, el programa de mentoría más común en el lugar de trabajo. Esta relación de mentoría personalizada puede durar de seis a doce meses. La mentoría laboral permite tanto el desarrollo laboral, como el desarrollo del liderazgo para ayudar a los empleados a adquirir nuevas habilidades y sentirse comprometidos y parte de la organización.

Fomentando la cultura del aprendizaje a través de la mentoría, las empresas se aseguran de que los participantes tienen un papel activo en la transmisión de conocimientos y buenas prácticas dentro de la organización. Estos factores conducen a empleados más contentos y una mejor tasa de permanencia para una organización más fuerte y eficiente.

Con la mentoría laboral se puede:

- Incrementar la permanencia de los empleados.
- Permitir a los empleadores que dirijan su propio desarrollo.
- Implementar programas rentables y ampliables con recursos humanos limitados.

Los empleados tienen la oportunidad de aprender y desarrollarse, lo que les puede ayudar a avanzar en sus carreras profesionales y evitar que se sientan estancados en sus funciones. Ofrecer un programa formal de mentoría laboral es una manera tangible de mostrar a los empleados que se invierte en sus carreras. La naturaleza colaborativa de la mentoría desarrolla a los empleados y las habilidades interpersonales. Fundamentalmente, los empleados mejoran sus habilidades, adquieren nuevas y pueden hacer amistades en el trabajo, todo lo cual tiene como resultado un incremento del compromiso y de la toma de decisiones.

Módulo 2:

¿Qué es la mentoría de alto potencial (Chronus LLC, 2018)?



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

La mentoría de alto potencial conecta a los empleados que empiezan a destacar con los líderes, aquellos que tienen un alto rendimiento y entre ellos. Esta mentoría personalizada nutre la cadena de liderazgo de la empresa.

Los grandes potenciales son un activo increíblemente valioso para cualquier empresa, pero, a menudo, son difíciles de retener. Con una cultivación cuidadosa, las empresas pueden aumentar la permanencia para asegurar que serán capaces de designar a líderes adecuados cuando sea necesario, lo que es crucial para la salud y el futuro de toda empresa. Es imprescindible que estos trabajadores prometedores se comprometan y exponerles a diferentes áreas del negocio, desarrollando así sus habilidades de liderazgo y asegurándose de que aprenden lo que necesitan para sobresalir en futuras nuevas funciones. Esto tiene como resultado un mayor compromiso, productividad en menos tiempo y costes más bajos de desgaste.

Con la mentoría de alto potencial se puede:

- Aumentar la permanencia de los contribuidores clave
- Reforzar el banquillo de liderazgo
- Proporcionar desarrollo laboral fundamental

Proporcionando mentoría a los trabajadores prometedores, se les recompensa con atención, orientación y desarrollo profesional. Este tipo de mentoría le permite aprender de manera más rápida y prepararse para asumir puestos de liderazgo antes. Este tipo de desarrollo personalizado es motivador para los empleados y les proporciona pruebas tangibles de que su empleador invierte en sus carreras.

¿Qué es la mentoría de diversidad (*Chronus LLC, 2018*)?



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

La mentoría de diversidad ha adquirido más popularidad en las empresas que quieren atraer y retener a los mejores talentos. Este modelo empareja a mentores y aprendices en mentorías personalizadas con el objetivo de motivar y desarrollar partes específicas de los empleados y también puede durar entre seis y doce meses.

Cultivar un entorno inclusivo en el que se escuchan los diversos puntos de vista, fomenta la innovación y la creatividad que influyen en el resultado. La mentoría de diversidad no solo ayuda a las organizaciones a desarrollar y retener a los diferentes talentos, sino que ayuda a construir una comunidad fuerte de talentos diversos para necesidades futuras.

Ofrecer un programa de mentoría de diversidad ayuda a las empresas a diferenciarse de sus competidores y, al mismo tiempo, proporcionar apoyo a largo plazo a sus empleados.

Con la mentoría de diversidad se puede:

- Aumentar la diversidad en el liderazgo o en disciplinas funcionales específicas.
- Atraer y retener mejor a los empleados.
- Conectar diferentes poblaciones entre sí para adquirir y compartir experiencias.

La mentoría de diversidad capacita a una amplia gama de trabajadores para compartir sus opiniones, ideas conocimientos y experiencias en igualdad de condiciones. A través de iniciativas de diversidad, los empleados adquieren conciencia cultural para crear una cultura empresarial inclusiva. La mentoría de diversidad crea un entorno de confianza, un sentimiento de pertenencia, de comprensión, de apoyo y de ánimo para la fuerza laboral variada. Les da a los empleados una oportunidad para expresar sus preocupaciones, superar los obstáculos y encontrar soluciones. Como resultado, inspira a los empleados a rendir al máximo.

¿Qué es la mentoría invertida (*Chronus LLC, 2018*)?

La mentoría invertida no es solamente una oportunidad para implicar y desarrollar a los empleados, sino que crea vínculos entre líderes sénior y los trabajadores de base. Derribando núcleos y conectando a empleados de diferentes generaciones, se comparten conocimientos



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

fundamentales, creando así una fuerza laboral mejor informada y más ágil que funciona sin dificultades.

Con la mentoría invertida se puede:

- Permitir la transmisión conocimientos entre la generación del *baby boom* y los millenials.
- Mejorar las conexiones entre los empleados y la dirección.
- Comprometer más a empleados de todas las generaciones.

La mentoría invertida refuerza a los líderes sénior y los equipos ejecutivos dándoles información tanto de los millenials como de las últimas tecnologías. El empleado más joven obtiene visibilidad dentro del macro nivel de las cuestiones administrativas y de las perspectivas del aprendiz ejecutivo. La mentoría invertida puede ser un modo excelente de implicar a los millenials en la organización, proporcionándoles conexiones valiosas y gratificantes con líderes sénior.

¿Qué son los ciclos de mentoría (for Collaborative Learning), (*Chronus LLC, 2018*)?

Un ciclo de mentoría es un formato de iguales que permite a los empleados encontrar compañeros que tienen los mismos intereses u objetivos de aprendizaje y desarrollarlos de manera conjunta. Cada ciclo tiene un propietario (un empleado) que designa el número de



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

participantes y establece las expectativas y cómo, cuándo y por qué debe cumplirlas el ciclo. Recomendamos de cinco a ocho empleados por ciclo.

Gracias al movimiento Lean In de Sheryl Sandberg, los ciclos de mentoría se han hecho cada vez más populares. No resulta sorprendente que los empleadores estén adoptando este modelo: puesto que los ciclos pertenecen y son dirigidos por los empleados, este tipo de programa tiene poca administración. Los ciclos promueven el intercambio de conocimientos entre departamentos, lo que expande el fondo de conocimientos. ¿El resultado? Una mayor innovación debido a las conexiones que se establecen entre personas con diferentes conjuntos de habilidades que están interesadas en resolver los mismos retos

Con los ciclos de mentoría se pueden:

- Construir relaciones personales dentro de la organización
- Facilitar el aprendizaje colectivo y el intercambio de conocimientos
- Impulsar el desarrollo laboral incrementando la experiencia funcional y el conjunto de habilidades de los empleados.

Los empleados conectan con otros compañeros que tienen los mismos intereses. Esto ayuda a crear vínculos entre personas que, de lo contrario, no hubieran interactuado. Muchas organizaciones han establecido ciclos para grupos específicos de empleados, como los veteranos, mujeres en STEM, los empleados LGTBQ, etc.

Para estudios de caso de mentoría e inclusión de trabajadores mayores, el European Monitoring Centre for Change (2004) ha publicado cuatro estudios de caso de su compañía. Haz click aquí <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/working-conditions/inclusion-of-ageing-workers-four-company-case-examples> para verlo (puedes adaptar el texto a tu idioma nacional utilizando la opción del traductor de google).



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

Material adicional de lectura

Chronus LLC. (2018). The top 5 Workplace Mentoring Program Types (E- Book). Recuperado de:

<https://chronus.com/how-to-use-mentoring-in-your-workplace>

European Monitoring Centre for Change (2004). Inclusion of ageing workers: Four company case examples. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/working-conditions/inclusion-of-ageing-workers-four-company-case-examples>

Heathfield, S. M. (2018). Use Mentoring to Develop Employees. The Balance Careers. Recuperado de:

<https://www.thebalancecareers.com/use-mentoring-to-develop-employees-1918189>

Leadership & Performance Development. Mentoring in the workplace. Recuperado de:

<https://leadershipmanagement.com.au/mentoring-in-the-workplace/>

Singapore National Employers Federation (2013). *Responsible Employers, Sustainable Business*. Recuperado de:

<https://snef.org.sg/wp-content/uploads/2016/10/AgeManagementToolkit.pdf>

Walker, A. (2002). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10, 685-697.

Worman, D. & McCartney, C. (2015). Managing an Age-Diverse workforce: What employers need to know. *CIPD*.

Recuperado de: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf



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

Módulo 3: Gestión de la edad en las organizaciones

GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Aprendizaje en línea

| |
|---|
| Actividad 3.1. Autoevaluación y conciencia |
| Actividad 3.2. Contratación y empleo justo |
| Actividad 3.3. Diversidad de edad |
| Actividad 3.4. Aplicación de los conocimientos |

| Actividad 3.1. Autoevaluación y conciencia | |
|---|--|
| Título | Autoevaluación y conciencia |
| Objetivo | Evaluación de la situación actual / Conciencia / Lista de medidas para consideración adicional |
| Instrucciones | Cuestionario |
| Método | Individual |
| Recursos | Se debe proporcionar una copia impresa del cuestionario |
| Duración | 30 minutos |

Material:

- Copia impresa del cuestionario
- Bolígrafo / Lápiz

Instrucciones:

Paso 1: Lee y completa un cuestionario con respecto a los puntos clave anteriormente mencionados.

Paso 2: Piensa sobre los puntos clave mencionados en el cuestionario. Puedes usar las siguientes preguntas:

- ¿Tu organización/empresa sigue algunas de estas políticas o sugerencias?
- ¿Cuáles crees que son más importantes y cuáles menos urgentes y por qué?

- ¿Hay alguna sugerencia en concreto que te parezca difícil de proponer o defender ante la dirección de la organización?
- ¿Alguna otra medida sugerida?

Resultados de aprendizaje: los participantes tendrán la oportunidad de reflexionar y ser conscientes de lo que se necesita hacer para eliminar cualquier problema relacionado con la discriminación por edad. El cuestionario les dará un ejemplo de los puntos clave que necesitan atención.

MÓDULO 3: GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES

CUESTIONARIO

Contratación y empleo justo

- ¿Ha informado su organización de que está abierta a contratar a trabajadores mayores a través de anuncios de contratación?
- ¿Ha revisado los anuncios y las solicitudes de trabajo el departamento de RR.HH. para asegurarse de que se ha expuesto la información necesaria?
- ¿Su organización usa los canales de contratación adecuados para llegar a los trabajadores mayores?

Gestión del rendimiento

- ¿Se ha llevado a cabo una evaluación adecuada para determinar las necesidades de los trabajadores mayores?
- ¿Las evaluaciones de rendimiento se basan en criterios justos, objetivos y basados en los méritos, de acuerdo con la gestión de la edad?
- ¿Se tienen en cuenta las características de la edad a la hora de comunicarse con los trabajadores mayores durante las evaluaciones de rendimiento?



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

Programas de formación para trabajadores mayores

- ¿Proporciona acceso a oportunidades de formación a todos los trabajadores independientemente de la edad o de los años de trabajo?
- ¿Su organización fomenta la educación y la formación permanente?
- ¿Realiza un control del nivel educativo y la capacitación general de cada empleado?

Estrategias de retención de los trabajadores mayores

- ¿Ofrece alguna opción de horas de trabajo flexibles?
- ¿Ofrece planes personalizados con respecto al desarrollo persona y el salario?
- ¿Su organización valora el «significado del trabajo» y la contribución a la sociedad?

Estrategias de jubilación y salida

- ¿Su organización fomenta y respalda las medidas de preparación de la jubilación?
- ¿Ofrece la jubilación gradual?



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

| Actividad 3.2. Contratación y empleo justo | |
|---|--|
| Título | Contratación y empleo justo |
| Objetivo | Evaluación de la situación actual / Conciencia / Sugerencias para acciones futuras |
| Instrucciones | Visualización de videos / Notas |
| Método | Videos en línea |
| Recursos | Videos en línea |
| Duración | 35 minutos |

Material:

- Vídeos en línea

Instrucciones:

Paso 1: Ve los videos de la lista y se centren en la diversidad y en cómo evitar la discriminación o los tropiezos comunes que se dan durante el proceso de entrevistas y contratación en general.

Paso 2: Piensa en las siguientes preguntas.

- ¿Cuál de las sugerencias te pareció más útil?
- ¿Te has sorprendido a ti mismo haciendo algo similar consciente o inconscientemente?
- En tal caso, ¿cómo rectificaste?

Resultados de aprendizaje: esta actividad tiene como objetivo ayudar a los participantes a evitar cualquier prejuicio a la hora de contratar, especialmente la discriminación por edad. Asimismo, pretendemos inspirarles para que contraten a empleados basándose sobre todo en los méritos.

LISTA DE VIDEOS

VIDEO: Unconscious bias: Stereotypical hiring practices. | Gail Tolstoi-Miller | TEDxLincolnSquare

DURACIÓN: 10:32

<https://www.youtube.com/watch?v=QCFb4BiDDcE>

DESCRIPCIÓN BREVE: Gail Tolstoi-Miller era una chica gótica que vivía en el East Village, Nueva York y ahora trabaja en el mundo empresarial. Comparte su propia historia de prejuicios y cómo reconocer los que ella tenía le ayudó a decir «y qué» y a cuestionar sus primeras impresiones.

VIDEO: Age Discrimination in Recruitment: The job Interview.

DURACIÓN: 06:15

https://www.youtube.com/watch?v=T_2TsJOqe8I

DESCRIPCIÓN BREVE: esta situación dramática aborda la discriminación por edad en el proceso de selección y contratación. Analiza la suposición de que la edad impide automáticamente que un candidato sea adecuado y la reticencia de un personaje a dirigir a un trabajador mayor, así como la suposición que de formar a las personas mayores es una inversión que no merece la pena. Esta selección incluye también un enfoque de buena práctica para una entrevista de trabajo.

VIDEO: Conducting a Compliant Interview: Rule 1 – Avoid Discrimination.

DURACIÓN: 3:06

<https://www.youtube.com/watch?v=FQ83Hs3bFKM>

DESCRIPCIÓN BREVE: el video demuestra cómo dirigir una entrevista complaciente sin hacer ninguna pregunta que te lleve a discriminar a la hora de contratar.

VIDEO: Employment Applications: What to Include and What to Avoid.

DURACIÓN: 2:15

<https://www.yourerc.com/blog/post/employment-applications-what-to-include-and-what-to-avoid.aspx>

DESCRIPCIÓN BREVE: aunque los currículos son un buen complemento para el proceso de contratación, se recomienda usar solicitudes de empleo porque pueden tener ventajas legales y prácticas.

| Actividad 3.3. Diversidad de edad | |
|--|--|
| Título | Diversidad de edad |
| Objetivo | Motivación para políticas y prácticas de diversidad de edad / Ejemplos |
| Instrucciones | Visualización de videos / Caso práctico |
| Método | Videos en línea |
| Recursos | Videos en línea |
| Duración | 35 minutos |

Material:

- Videos en línea
- Caso práctico / copia impresa para cada participante

Instrucciones:

Paso 1: Ve los videos de la lista que se centran en ejemplos de cómo la diversidad de edad puede beneficiar a la organización.

Paso 2: Lee el caso práctico.

Paso 3: Ten en cuenta lo siguiente.

- ¿Cómo diseñarías una política que promueva la diversidad de edad?
- ¿Cuáles crees que son los beneficios de la cultura de diversidad de edad en el lugar de trabajo?
- ¿Cómo expondrías tus ideas a la dirección?

Resultados de aprendizaje: proporcionarles a los participantes ideas sobre cómo defender e implementar un plan de gestión de la edad e incorporar esta noción a la cultura de la organización.

LISTA DE VIDEOS

VIDEO: Boomers: Not shy and not retiring.

DURACIÓN: 2:15

<https://www.cnb.com/video/2016/08/19/boomers-not-shy-and-not-retiring.html>

DESCRIPCIÓN BREVE: *el video muestra a la generación del «baby boom» como ejemplo. Usando la estrategia de horas laborales flexibles, en vez de retirarse o dejar el trabajo, trabajan menos.*

VIDEO: Becoming an Age Friendly Environment.

DURACIÓN: 1:51

<https://www.ageing-better.org.uk/news/being-age-friendly-employer>

DESCRIPCIÓN BREVE: *el video da algunas sugerencias de cómo construir un entorno adaptado a todas las edades y algunas indicaciones útiles de los empleados.*



ASOCIATIA HABILITAS
Centru de resurse si formare profesională



Anziani
e non solo

documenta

Societă cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

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

CASO PRÁCTICO (caso real con un seudónimo)

Adams Food

Adams Food se toma en serio el envejecimiento demográfico, dice David Fairhurst, Vicepresidente y Director de Personal de Reino Unido y Europa del norte del consorcio de alimentación al por menor. «A medida que salimos de la recesión, pruebas recientes sugieren que la recuperación sostenible puede verse amenazada por una reducción rápida de la cantidad de fuerza laboral, es decir, que nos enfrentamos a un precipicio en lo que a fuerza laboral se refiere». Fairhurst cita un informe reciente de la Comisión Europea: Potencial de Crecimiento de los Recursos Humanos y Consecuencias Políticas para el Crecimiento Económico Futuro, que reveló que la Unión Europea puede mantener el crecimiento anual del empleo del 1% preciso a la recesión solo hasta 2019, a pesar de los altos niveles actuales de reservas laborales en desuso. Los diferentes estados miembros de la Unión Europea llegarán al final del precipicio de la fuerza laboral en momentos diferentes, dice Fairhurst, hecho que empieza a explicar algunos de los sorprendentemente diferentes retos a los que Adams Food hace frente como empleador de 425 000 personas en 38 mercados europeos.

Una de las maneras en que los empleadores europeos pueden retrasar el impacto de este precipicio es incrementando la participación de la población en edad laboral, alega Fairhurst: «Tenemos que centrarnos en el un quinto de la población en edad laboral que está económicamente inactiva. En concreto, debemos incrementar la participación de los trabajadores jóvenes, las mujeres y los trabajadores mayores en el mercado laboral».

Los empleadores deben esforzarse más en asegurarse de que los trabajadores jóvenes están preparados para entrar en el mundo laboral. Adams Food ha liderado recientemente en Reino Unido «How to Get Hired Workshops», que ponían en contacto a personas con compañeros del sector que han encontrado trabajo. La organización comercial también dirige un programa de inspiración laboral, que lleva a jóvenes a trabajar a sus restaurantes durante diez días y les da una perspectiva sobre cómo se trabaja en Adams Food. «Se trata también de dar a las mujeres que se reincorporan al trabajo prácticas laborales flexibles y progresivas» recalca Fairhurst. «Además, se ha de valorar a las personas mayores por su contribución a la fuerza laboral».

La inversión de Adams Food en aprendizaje y desarrollo ha demostrado ser atractiva tanto para los empleados jóvenes, como para los mayores, añade Fairhurst: «Nuestra inversión en formación y desarrollo es una tendencia en alza. Tenemos la Universidad Adams Food, en la que se pueden estudiar todos los aspectos del liderazgo. Nos tomamos la educación muy en serio y el 82% de los empleados de Adams Food ha participado en esta formación este año». Adams food tiene también un portal en línea llamado «nuestro salón», que se creó originalmente para albergar programas de aprendizaje en línea y que permite a los empleados estudiar en línea para las cualificaciones nacionales como el GCSE de Inglés o de Matemáticas. La web ha evolucionado actualmente y se ha convertido en la manera principal mediante la que la organización se comunica e implica a su fuerza laboral en términos de mensajes comerciales, competiciones y noticias sobre la empresa: Es parte de nuestro ADN compartir conocimientos y lo hacemos mediante foros de empleados en línea. Por ejemplo, cuando un empleado está realizando un programa, hay una comunidad en línea de estudiantes asociados con ese programa, por lo que el intercambio entre empleados es enorme.

Las prácticas laborales flexibles y progresivas han sido fundamentales para ayudar a Adams Food a atraer una fuerza laboral de edad variada, dice Fairhurst: sabemos que nuestros trabajadores jóvenes valoran la flexibilidad tanto como los trabajadores mayores. Cuando alguien solicita un trabajo en Adams Food, se le contrata por la actitud y, como parte del proceso de contratación, preguntamos qué horas quieren trabajar y después programamos esas horas en función de sus circunstancias individuales. No nos basamos en la jornada tradicional de 8-4 horas.



Del 1,2 millón de personas empleadas a nivel mundial, las tres cuartas partes tienen menos de 30 años: «Las personas nos perciben como empleadores de trabajadores jóvenes, pero tenemos una amplia gama de edad en Reino Unido, en donde nuestro empleado más mayor tiene 88 años. Sin embargo, algunos de los puestos son más atractivos que otros para los trabajadores mayores, concretamente los puestos de cara al público». En Reino Unido, Adams Food tiene un gran núcleo de trabajadores mayores, pues aproximadamente dos quintos de su personal tienen 60 años o más. Hace algunos años, Adams Food realizó una investigación junto con la Escuela de Dirección Empresarial de la Universidad de Lancaster, que reveló que los niveles de atención al cliente eran un 20% más altos en los restaurantes con personal de 60 años o más. Es más, aproximadamente dos tercios de los gestores de Adams Food dicen que los trabajadores mayores empatizan y conectan bien con los clientes. Además, casi la mitad de los gestores mencionó la capacidad de los trabajadores mayores para marcar una diferencia significativa en los niveles de atención al cliente en la cadena, añade Fairhurst: «Los gestores son muy conscientes de los beneficios comerciales de emplear a trabajadores mayores en nuestras filiales y compartimos esa información con ellos como parte de su programa de desarrollo».

Adams Food dirige el grueso de su contratación en línea, comenta Fairhurst: «Hemos recibido un millón de solicitudes en línea, pero las personas también se presentan en nuestras filiales y conversan con los gestores sobre los puestos vacantes. El principal método de los trabajadores mayores es presentarse en las filiales».

Una parte importante de nuestro proceso de selección y contratación es la «Experiencia en el Trabajo» (OJE), que le da a Adams Food y al solicitante la oportunidad de evaluar si el entorno laboral es el adecuado: «Esto permite todas las ventajas y les da a los posibles empleados la oportunidad de trabajar en diferentes secciones». La introducción de OJEs ha tenido un impacto significativo en la participación a corto plazo, dice Fairhurst: «La participación se ha doblado en los últimos tres años».

Crear una marca de empleador que sea atractiva para los empleados de diferentes edades está estrechamente relacionado con el desarrollo de una marca que cuide de los clientes atractiva para diversas generaciones, recalca Fairhurst: «Nuestro márketing sí tiene un impacto significativo en cómo nos percibe la gente como organización en Reino Unido y Francia. Hemos dirigido campañas en las que Adam Food es considerado un lugar para personas de todo tipo».

Adams Food ha abordado también las preocupaciones por el entorno laboral de los trabajadores mayores, dice Fairhurst: «Se observaban algunos obstáculos en la contratación de los trabajadores mayores como, por ejemplo, el ritmo acelerado del entorno laboral, y algunos trabajadores mayores no estaban cómodos con el hecho de llevar gorras de béisbol, así que ampliamos nuestras opciones de uniforme para que todo el mundo estuviera cómodo».

A medida que la recuperación económica se expande por Europa, Fairhurst identifica dos retos principales para Adams Food, que están relacionados con la diversidad de edad: «alejar el precipicio de la fuerza laboral todo lo lejos que podamos ayudando todo lo posible a la población en edad laboral a encontrar empleo y después asegurarnos de que estos grupos tienen los medios necesarios para cumplir con los niveles de productividad que necesitaremos para mantener nuestra salud económica a largo plazo».



Respaldo a la fuerza laboral de edad variada: los cinco mejores consejos

- Evaluar el impacto que los diferentes grupos de edad están teniendo en el rendimiento de las organizaciones y comunicárselo a las empresas.
- Las personas tienen necesidades diferentes en diferentes etapas. Hay que ser consciente de ello a la hora de desarrollar políticas y prácticas de recursos humanos.
- Darles a las personas la oportunidad de experimentar el lugar de trabajo como parte del proceso de contratación.
- Ser flexible con las horas y los horarios de trabajo.
- Invertir en la formación y el desarrollo de todos los empleados – los resultados de esa inversión son visibles en todas las edades.

Actividad 3.4. Aplicación de los conocimientos: las cinco áreas clave de la gestión de la edad

| | |
|---------------|---|
| Título | Aplicación de los conocimientos: las cinco áreas clave de la gestión de la edad |
| Objetivo | Auto reflexión / Planificación estratégica |
| Instrucciones | Toma de notas |
| Método | Individual |
| Duración | 20 minutos |

Material:

- Papel
- Bolígrafo / Lápiz

Instrucciones:

Paso 1: Diseña una serie de estrategias de gestión de la edad que se podrían aplicar probablemente en su organización.

Paso 2: Redáctalas y analiza cómo ponerlas en práctica.

Resultados de aprendizaje: Crea un borrador sobre el que reflexionar y trabajar en la vida real.

MÓDULO 3. GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Actividad 3.4. Aplicación de los conocimientos

Cinco áreas clave de la gestión de la edad:

1. Empleo justo
2. Diseño del trabajo
3. Acuerdos de trabajo flexible
4. Gestión del rendimiento
5. Bienestar en los programas de trabajo

A continuación, encontrará las cinco áreas clave de la gestión de la edad, que se considera que son fundamentales para una gestión de la edad satisfactoria en las organizaciones. En primer lugar, escriba si ya tiene alguna política relacionada con la gestión de la edad y, después, le animamos a que escriba dos ideas de estrategias que cree que podrían mejorar las áreas mencionadas. Puede guardar esta lista de ideas para especulaciones futuras o para debatir sus ideas con el equipo directivo de su organización.

1. Empleo justo

➤ **Política(s) actual(es):**

➤ **Sugerencia A:**

➤ **Sugerencia B:**

2. Diseño del trabajo

➤ **Política(s) actual(es):**

➤ **Sugerencia A:**

➤ **Sugerencia B:**

3. Acuerdos de trabajo flexible

➤ **Política(s) actual(es):**

➤ **Sugerencia A:**

➤ **Sugerencia B:**

4. Gestión del rendimiento

➤ **Política(s) actual(es):**

➤ **Sugerencia A:**

➤ **Sugerencia B:**

5. Bienestar en los programas de trabajo

➤ **Política(s) actual(es):**

➤ **Sugerencia A:**

➤ **Sugerencia B:**



ASOCIATIA HABILITAS
Centru de resurse si formare profesională



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

Material adicional de lectura

Chiu, W. C. K., Chan A. W., Snape E., & Redman T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.

Ilmarinen, J. E. (2001). Aging Workers. *Occupational Environmental Medicine*. Recuperado de:

<https://oem.bmj.com/content/58/8/546>

Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61, 207-221.

Singapore National Employers Federation (2013). *Responsible Employers, Sustainable Business*. Recuperado de:

<https://snef.org.sg/wp-content/uploads/2016/10/AgeManagementToolkit.pdf>

Worman, D. & McCartney, C. (2015). Managing an Age-Diverse workforce: What employers need to know. CIPD.

Recuperado de: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf



ASOCIATIA HABILITAS
Centru de resurse si formare profesională



Anziani
e non solo

documenta

Societăți cooperatived Institutul European de Studii pentru Formarea și Dezvoltarea

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

Módulo 4: El entorno laboral y sus adaptaciones a los trabajadores mayores

EL ENTORNO LABORAL Y SUS ADAPTACIONES A LOS TRABAJADORES MAYORES

Cara a cara

| |
|--|
| Actividad 4.1. Ejemplos de trabajo flexible |
| Actividad 4.2. Ejemplos de rediseño del trabajo |
| Actividad 4.3. Bienestar en el trabajo |
| Actividad 4.4. Guía de meditación y <i>mindfulness</i> |

| Actividad 4.1. ejemplo de trabajo flexible | |
|--|--|
| Título | Ejemplos de trabajo flexible |
| Objetivo | Sugerencias / Planificación estratégica / Creatividad / Innovación |
| Instrucciones | Visualización de videos / Lectura del caso práctico / Debate grupal |
| Método | Videos en línea / En directo |
| Recursos | Las páginas web proporcionadas tras los videos / Copia impresa del caso práctico |
| Duración | 20-25 minutos |

Material:

- Videos en línea
- Caso práctico / Copia impresa para cada participante

Instrucciones:

Paso 1: pedirles a los participantes que vean los videos que proporcionan ejemplos de trabajo flexible. Repartir también las copias impresas del caso práctico para que las lean y tomen notas.



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

Paso 2: iniciar un debate al final del video y de la revisión del caso práctico. Puede usar las siguientes preguntas:

- ¿Crees que funcionará en tu organización? ¿Por qué?
- Si no funciona, ¿crees que puedes hacer algo?
- ¿Crees que los directivos lo aprobarán?
- ¿Qué cambiarías para que sea aplicable en la organización a la que representas?

Resultados de aprendizaje: reflexionar y debatir, intensificar la creatividad y la planificación estratégica.

LISTA DE VIDEOS

VIDEO: Flexible work hours benefit businesses: Study.

DURACIÓN: 2:57

<https://www.youtube.com/watch?v=yCqKDEy23fy>

DESCRIPCIÓN BREVE: basándose en un estudio australiano, se ha descubierto que las horas de trabajo flexibles pueden proporcionar a las empresas mayor productividad por parte del personal. El vídeo muestra algunas sugerencias de cómo lograrlo.

VIDEO: Flexible working: The way of the future? | Dr Heejung Chung | Think Kent.

DURACIÓN: 9:57

<https://www.youtube.com/watch?v=xWTBCslmsOg>

DESCRIPCIÓN BREVE: El Doctor Heejung Chung de la Universidad de Kent analiza los beneficios del trabajo flexible y los posibles efectos negativos que puede tener en los trabajadores.

VIDEO: The benefits of offering employees flexible work options.

DURACIÓN: 3:14

<https://www.youtube.com/watch?v=MOcQYLRm-Ao>

DESCRIPCIÓN BREVE: De acuerdo con los recientes descubrimientos, el 72% de los trabajadores australianos quieren tener la oportunidad de trabajar de manera flexible. Descubre a través del personal de AZN cómo se benefician de la variedad de opciones flexibles, incluyendo los permisos de voluntariado y de estilo de vida.

CASO PRÁCTICO

GRUPO DE RESTAURANTES JAMES

CONTEXTO

El grupo de restaurantes James es un restaurante de marisco local fundado en 1987. Tras años de expansión y de gestión, el grupo incluye seis conceptos diferentes que sirven más de 4 000 cenas diarias y emplea a 700 empleados.

ACUERDOS DE TRABAJO FLEXIBLE (FWAs)

Las opciones de trabajo flexible se ofrecieron por primera vez en 2010, en respuesta a la disminución de fuerza laboral. La gestión del grupo cree que las opciones de trabajo flexible deben ser variables y personalizadas. Una variedad de los FWAs está disponible para el personal de operaciones y de atención, incluidas opciones permanentes de trabajo a tiempo parcial mediante las que el personal puede elegir el número de días que trabaja. Actualmente, el 100% de sus empleados trabajan tiempo parcial.

El Señor King señala que dicha personalización de las horas de trabajo, junto con el rediseño cuidadoso del trabajo han permitido al grupo aprovechar grupos de fuerza laboral que estaban en desuso. Uno de ellos son las madres y las abuelas que quieren una fuente extra de ingresos, pero que solo pueden trabajar cuando los niños de los que se hacen cargo están en el colegio. Su ámbito de trabajo incluye poner las mesas, lavar los platos y la preparación del almacén antes de las comidas y las cenas, para que puedan estar en casa con sus familias durante las mismas.

El compromiso de la organización con las opciones de trabajo flexible para todos los empleados se puede ver también en sus políticas de RR.HH. Se recuerda a los empleados que se plantean dimitir el esquema de trabajo flexible y se les anima a trabajar a tiempo parcial en vez de a dimitir. El departamento de RR.HH. también informa a los gestores de los restaurantes regularmente sobre los beneficios de los FWAs y les forma para explicar las opciones de trabajo flexible a los posibles empleados durante las entrevistas de trabajo. Se espera también que los gestores recopilen *feedback* de sus equipos mensualmente sobre las opciones de flexibilidad existentes y sugieran cualquier mejora de las políticas. Debido al compromiso de la empresa con la viabilidad del trabajo a tiempo parcial para su personal, han experimentado en los últimos meses un incremento de la tasa de aceptación de opciones de trabajo a tiempo parcial entre los recientemente contratados.

Implementar los acuerdos de trabajo a tiempo parcial conllevó una serie de retos iniciales para todo el equipo: en las primeras etapas, la gestión descubrió que los empleados eran reticentes a aprovechar estas opciones porque pensaban que no recibirían los mismos beneficios. El departamento de RR.HH. y la dirección procedieron rápidamente a explicar que todos los empleados forman parte de la familia James y que se prorratearían los beneficios para los trabajadores a tiempo parcial. También se dieron detalles de cómo se calcularían los beneficios. Por ejemplo, los trabajadores que hagan un mínimo de 20 horas semanales tienen derecho a beneficios como bonos de cumpleaños o vacaciones anuales al igual que los trabajadores a tiempo completo. Las bonificaciones que se dan al personal que trabaja a tiempo completo se prorratean también para los que trabajan a tiempo parcial. El Señor King comparte que, como resultado, los empleados están ahora muy abiertos a las opciones de trabajo flexible y a cambiar su puesto por uno a tiempo parcial, en vez de dimitir directamente.

BENEFICIOS DE LOS ACUERDOS DE TRABAJO FLEXIBLE (FWAs)

Aparte de proporcionar más flexibilidad a la organización, los FWAs también han beneficiado a los empleados del grupo. Esto se puede ver en el caso de la Señora Aw, una trabajadora mayor de más de 50 años que empezó a trabajar en el restaurante en 2007 a tiempo completo. Con el tiempo, se convirtió en un miembro valioso del equipo. Sin embargo, desarrolló una condición médica que le causó una inflamación dolorosa. Puesto que su lugar de trabajo era cerrado y con poco espacio para maniobrar, estaba muy incómodo y esto afectó a su trabajo. Tras una conversación con el gestor, la dirección le ofreció un nuevo puesto con más espacio de trabajo.

Más tarde, la Señora Aw se planteó dimitir porque le diagnosticaron cáncer a su madre. Sin embargo, la gestión le sugirió a la Señora Aw firmar un acuerdo de trabajo a tiempo parcial permanente, que le permitió cuidar de su madre y seguir teniendo ingresos. Este acuerdo se modificó cuando sus responsabilidades de cuidado aumentaron con los años. «Me alegro de tener este acuerdo de trabajo flexible. Es el acuerdo perfecto pues me permite cuidar de mi madre cuando vuelve del cuidado de día, durante los fines de semana y las fiestas nacionales». La Señora Kong señala que los beneficios han compensado los costes. «Tenemos mejores opciones y es más fácil contratar. Con más flexibilidad hay más reserva de fuerza laboral que aprovechar». La dirección de Jumbo ha incorporado la flexibilidad satisfactoriamente a la cultura de su organización, atrayendo y manteniendo así a empleados de calidad en un ambiente de contratación difícil y demostrando que crear una cultura flexible puede ser gratificante tanto para el empleador como para el empleado.



ASOCIATA HABILITAS
Centru de resurse si formare profesională



Anziani
e non solo

documenta

Societă cooperativă INSTITUTO EUROPEO DE ESTUDIOS PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

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

| Actividad 4.2. Ejemplo de rediseño del trabajo | |
|---|---|
| Título | Ejemplos de rediseño del trabajo |
| Objetivo | Sugerencias/ Planificación estratégica / Creatividad / Innovación / Empatía |
| Instrucciones | Visualización de videos / Debate grupal |
| Método | Videos en línea / En directo |
| Recursos | Páginas web proporcionadas tras los videos |
| Duración | 10 minutos |

Material:

- Videos en línea

Instrucciones:

Paso 1: pedirles a los participantes que vean los videos con ejemplos de rediseño del trabajo para adaptarlo mejor a los trabajadores mayores.

Paso 2: comenzar un debate al final de los videos y de la revisión del caso práctico. Puede usar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo has cambiado desde el principio de tu carrera laboral?
- ¿Crees que esto puede funcionar en tu organización? ¿Por qué?
- ¿Tienes en mente trabajadores concretos o puestos de trabajo a los que se podría aplicar?
- ¿Crees que la dirección lo aprobará?
- ¿Qué crees que los gestores de RR.HH. deberían tener en cuenta para hacerlo satisfactoriamente?

Resultados de aprendizaje: reflexionar y debatir, impulsar la creatividad, la planificación estratégica y la empatía.

LISTA DE VIDEOS

VIDEO: Adapt and Grow – WorkPro.

DURACIÓN: 3:29

<https://www.youtube.com/watch?v=wg6MOV1pFC4>

DESCRIPCIÓN BREVE: WorkPro fomenta los lugares de trabajo progresivos y refuerza el núcleo de la fuerza laboral de Singapur animando los empleadores a implementar lugares de trabajo adaptados a la edad a través del rediseño del trabajo y las prácticas de gestión de la edad para los trabajadores mayores.

VIDEO: How BMW cope with Aging Workforce.

DURACIÓN: 2:39

<https://www.youtube.com/watch?v=dLuzaXvvBVO>

DESCRIPCIÓN BREVE: los estadounidenses de más de 65 años constituirán el 16% de la población en 2010. Richard Roth informa de lo que empresas como BMW están haciendo con la creciente fuerza laboral envejecida.

| Actividad 4.3. El bienestar en el trabajo | |
|--|--|
| Título | El bienestar en el trabajo |
| Objetivo | Sugerencias / Planificación estratégica / Creatividad / Innovación / Auto desarrollo |
| Instrucciones | Visualización de videos / Revisión del caso práctico/ Debate grupal |
| Método | Videos en línea / En directo |
| Recursos | Páginas web proporcionadas tras los videos |
| Duración | 20-25 minutos |

Material:

- Videos en línea
- Copia impresa del caso práctico para cada participante

Instrucciones:

Paso 1: pedirles a los participantes que vean los videos con ejemplos de bienestar en el trabajo y sus beneficios.

Paso 2: entregarle una copia impresa del caso práctico a cada participante y pedirles que lo lean.

Paso 3: iniciar un debate entre los participantes. Puede usar las siguientes preguntas:

- ¿Sigues alguna práctica concreta que entre dentro de la categoría «bien estar»?
- Si es así, ¿has visto algún resultado positivo que afecte a tu rendimiento laboral y a tu productividad?
- ¿Qué prácticas crees que se adecuarían a la cultura, la estructura y el personal de tu organización?

Resultados de aprendizaje: reflexión, planificación estratégica e impulso de la innovación.

LISTA DE VIDEOS

VIDEO: We Heard it from you: Well-Being Works!

DURACIÓN: 2:59

<http://blog.perkinswill.com/we-heard-it-from-you-well-being-works/>

DESCRIPCIÓN BREVE: el video demuestra cómo algunas prácticas de bienestar pueden mejorar el entorno de trabajo y la implicación de los trabajadores.

VIDEO: Putting Well-being to Work Animated Infographic.

DURACIÓN: 1:58

<https://www.knoll.com/knollnewsdetail/putting-well-being-to-work-animated-infographic>

DESCRIPCIÓN BREVE: un resumen visual de la investigación de Knoll «Qué es bueno para las personas» que investiga las buenas prácticas para mejorar el bienestar en el lugar de trabajo.

VIDEO: Improving Workplace Well-Being Is Crucial for a Winning Culture

DURACIÓN: 3:07

<http://www.futureofbusinessandtech.com/sponsored/improving-workplace-well-being-is-crucial-for-a-winning-culture>

DESCRIPCIÓN BREVE: el video sugiere que, para desarrollar trabajadores más felices, sanos y productivos, incorporar programas de bienestar debería ser una de las principales prioridades de los directores.

VIDEO: PwC: Be well, work well.

DURACIÓN: 1:37

<https://www.youtube.com/watch?v=dSgCkvWFOsg>

DESCRIPCIÓN BREVE: PwC ha lanzado una iniciativa en toda la empresa «estar bien, trabajar bien» para capacitar a las personas para priorizar su bienestar a través de cuatro dimensiones de energía. «Estar bien, trabajar bien» es más que ir al gimnasio o comer sano, trata de dar energía a las personas para que den lo mejor de sí mismas, en el trabajo y en casa.

VIDEO: Mindfulness at Work - How to be Mindful at Work Tips

DURACIÓN: 7:39

https://www.youtube.com/watch?v=d_CrcJI960w

DESCRIPCIÓN BREVE: How To Be More Mindful At Work - Mindfulness in the workplace: es una gran idea, pero ¿cómo se puede implementar en el trabajo? El Mindfulness nos puede ayudar a hacer cambios positivos en nuestras vidas y en el trabajo. En este video, te enseñaré cinco trucos para un día más sano y productivo y menos estresante usando técnicas de consciencia en el trabajo: 1) Minuto Mindful, 2) Respiración Mindful, 3) Escucha Mindful, 4) Andar Mindful, 5) Interacción Mindful.

VIDEO: Mindfulness at Work - Desk Exercises | Mindfulness Exercises | Aetna

DURACIÓN: 3:29

<https://www.youtube.com/watch?v=tH4OiBEP1b8>

DESCRIPCIÓN BREVE: ve a Cheryl Jones demostrar que los ejercicios de escritorio mindfulness que nos animan a practicar el mindfulness en el trabajo pueden ayudar a la circulación y la energía.



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

CASO PRÁCTICO

La Steel Company Ltd

Steel Company Ltd Holdings es uno de los proveedores de acero más importantes de Asia-Pacífico. Es una subsidiaria de propiedad absoluta de Tata Steel. Emplea a más de 3 000 empleados en Singapur, China, Tailandia, Vietnam, Filipinas y Australia y produce más de dos millones de toneladas de acero de alta calidad para la industria en la región anualmente.

Programa de bienestar

La empresa adopta un programa holístico para asegurar el bienestar social, físico y mental de sus empleados. La clave de su éxito son su Club Deportivo y de Entretenimiento (SRC), la Unidad de Salud (OHU) y su departamento de RR.HH., que trabajan en colaboración para planificar y organizar infinidad de actividades a lo largo del año.

El SRC promueve la vinculación social entre los compañeros y el ejercicio físico como parte de sus actividades, algunas de las cuales se organizan semanalmente. Estos eventos incluyen el Día Activo. Es un reto increíble con formato de Carrera en el que el personal se divide en equipos para participar. Se organiza varias veces al año, creando así vínculos entre los miembros de personal. Asimismo, se organizan actividades deportivas y clases de orientación para aprender nuevos deportes de manera seminal. Se dan clases de deportes de exterior como bádminton, golf, escalada y tiro con arco, y de deportes de interior durante la hora de la comida como yoga, juegos de mesa, etc. Teniendo en cuenta la importancia de la relajación y de la diversión de la que el personal debería disfrutar en el lugar de trabajo, el SRC celebra fiestas como el Año Nuevo Chino, la Navidad, etc. Esto mejora la salud mental de los empleados.

De manera conjunta, la OHU y el departamento de RR. HH. han liderado estilos de vida saludables y dinámicos a través de su programa completo de salud en el lugar de trabajo. La empresa tiene profesionales médicos cualificados como médicos y enfermeros en una clínica propia para proporcionar tratamiento médico rápido y asesoramiento a los empleados. Además, se llevan a cabo exámenes médicos y encuestas de estilo de vida de manera anual a los trabajadores mayores y cada dos años a los trabajadores de menos de 40 años. Tras las revisiones médicas, para los casos en los que los datos muestran que el empleado tiene un problema de salud, la OHU implementa programas específicos para ayudar al personal afectado y realiza un seguimiento de su salud a lo largo del tiempo. Los programas de salud como dejar de fumar, control del peso, gestión del colesterol, etc., se organizan para asistir al personal para que lleve un estilo de vida más saludable. También se organizan talleres sobre salud mental y física para educar a los empleados, entre ellos charlas sobre el cáncer, el VIH, la gestión del estrés y la cocina saludable. Asimismo, la OHU y el departamento de RR.HH. se aseguran de que haya comida saludable en el comedor de la empresa.

A la hora de determinar el calendario de actividades anuales, el SRC y la OHU también se aseguran de que haya una mezcla entre actividades de alta y baja intensidad, para satisfacer a los diferentes grupos de personal. Las actividades se organizan de manera regular a horas diferentes para facilitar la participación del mayor número posible de empleados mayores que trabajan por turnos.

Beneficios del programa de bienestar

Con un programa completo de bienestar, la empresa es capaz de mantener sanos a sus empleados mayores, por lo que son capaces de continuar trabajando de manera competente. Actualmente, el 22% de los empleados mayores tiene entre 40 y 54 años y el 7% más de 55. De esta manera, la riqueza del conocimiento y de la experiencia de los trabajadores mayores permanece en la empresa.



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

| Actividad 4.4 Guía de meditación y <i>mindfulness</i> | |
|--|---|
| Título | Guía de meditación y <i>mindfulness</i> |
| Objetivo | Auto desarrollo / Regulación de las emociones / Resiliencia / Función cognitiva |
| Instrucciones | Guiado |
| Método | En directo / Video |
| Recursos | Páginas web proporcionadas a continuación |
| Duración | 10 minutos |

Material:

- Música en línea
- Guion con las instrucciones para el formador o material grabado.

Instrucciones: guiar a los participantes hacia un estado de meditación. Anímelos a que conecten con su respiración y suelten el estrés. Enséñeles técnicas simples de *mindfulness* que pueden practicar en cualquier momento y lugar para mejorar su bienestar y reducir su nivel de estrés. Este procedimiento se podría aplicar en directo o grabado en vídeo.

Resultados de aprendizaje: los mecanismos de resiliencia y de autogestión eficiente pueden ser útiles para el desarrollo personal y profesional.

GUÍA DE MEDITACIÓN

Ponte en una posición cómoda y reserva unos minutos para practicar la relajación. Cuanto más la practiques, más fácilmente te relajarás bajo presión. Este ejercicio revisará tres maneras de relajarse bajo presión, incluida la respiración calmada, la relajación de los músculos tensos y calmar los pensamientos.

Empieza por concentrarte en tu respiración. Inspira... expira

Inspira profundamente...expira lentamente

Inspira... expira

Continúa respirando lentamente así. Puedes ralentizar tu respiración incluso más si cuentas. Inspira al contar cuatro, aguanta hasta contar tres y expira a la cuenta de cinco...

Respira en...2...3...4...aguanta...2...3...expira...2...3...4...5

Inspira...aguanta...expira

Inspira...y expira...

Sigue respirando...dejando que tu respiración se ralentice cómodamente

Estás aprendiendo la habilidad de ralentizar la respiración. Puedes sentir, de hecho, como te estás calmado mientras respiras lenta y calmadamente. Esta respiración calmada te ayuda a centrarte, a estar alerta y relajado. Estás aprendiendo a relajarte bajo presión.

Sigue respirando lentamente y, de vez en cuando, date cuenta de tu respiración y céntrate en dejar que tu respiración se ralentice.

Ahora concéntrate en tus músculos. Puede que te des cuenta de que los tienes en tensión. Préstale especial atención a los hombros, las manos y la mandíbula. Baja conscientemente los hombros. Deja que se relajen y permite que los músculos se relajen. Este acto de relajación de los hombros te permite estar calmado porque pone tu cuerpo en una posición relajada y fácil en vez de tensa.

Percibe tus manos y déjalas abiertas y relajadas. Deja los brazos a los lados, dejando que se vaya toda la tensión y relajándote. Estás aprendiendo a relajarte bajo presión.

Céntrate en tu mandíbula. Deja que se relaje para que los dientes no se rocen. Deja la boca relajada.

Escanea mentalmente tu cuerpo, percibiendo áreas que están tensas. Cuando percibas la tensión, céntrate en relajar esa área. Deja que los músculos suelten la tensión que tenían, deja que tu cuerpo se relaje. Estás aprendiendo a relajarte bajo presión.

Céntrate otra vez en respirar...percibiendo...relajándote. Cuenta cada respiración otra vez si quieres, inspirando a la cuenta de cuatro...aguantando a la cuenta de tres...y expirando a la cuenta de cinco.

(Pausa)

Ahora concéntrate en tus pensamientos. Imagina cada afirmación que fluye y cree que todas ellas son verdad. Puede que quieras repetir las.

Repite lentamente en tu mente. Estás aprendiendo a relajarte bajo presión.

Estoy calmado.

Estoy relajado.

(Pausa)

Cada vez que estés bajo presión, recuerda aplicar estas tres técnicas de relajación que acabas de practicar:

Respiración calmada

Relajación de los músculos

Calmar los pensamientos

Te puedes relajar siempre que lo necesites y la relajación te ayudará a concentrarte y a mantener tu cerebro trabajando lo mejor posible.

El más mínimo sentimiento de nerviosismo hace que te relajés.

Te puedes relajar todos los días, en cualquier situación.

Haz los ejercicios de relajación tantas veces como quieras.

Respira profundamente. Relaja los músculos. Calma tus pensamientos

(Pausa)

Respira profundamente. Relájate

Cuando te relajas, estas situaciones pueden parecer mucho menos estresantes.

Ahora que ha completado este ejercicio de relajación, te puede relajar otra vez siempre que lo necesites y te beneficiarás más de ello si practicas la relajación todos los días.

Por ahora, es el momento de volver al día. Vuelve a despertar lentamente tu mente y tu cuerpo, poniéndote alerta y despertándote, pero permaneciendo relajado y calmado.

Abre los ojos y mira alrededor. Estírate si quieres. Siéntate en silencio durante unos minutos mientras te despiertas por completo.

Cuando estás totalmente alerta, puedes reanudar tus actividades habituales sintiéndote calmado y renovado.

| Actividad 4.5 Juego de rol | |
|-----------------------------------|--|
| Título | Juego de rol |
| Objetivo | Auto-desarrollo / control de emociones / resiliencia/ funciones cognitivas |
| Instrucciones | Guiado |
| Método | En pareja |
| Recursos | Escenarios |
| Duración | 30 minutos |

Material:

Lista de escenarios

- 1) Un trabajador mayor tiene problemas de salud y querría hablar con el gerente de Recursos Humanos sobre ese tema. Él está asustado porque no sabe cómo se lo van a tomar y no quiere perder su trabajo.
- 2) Un nuevo gerente de recursos humanos ha decidido hacer cambios a la política de la compañía respecto a la mentoría, diciendo que ella está buscando “empleados expertos”. Como trabajador mayor te acercas a ella para saber más detalles.
- 3) Una empleada mayor quiere formarse en habilidades digitales y ha pedido al gerente de recursos humanos más información sobre el tema. El gerente de recursos humanos duda y decide si a la compañía le merece la pena invertir en ese aspecto.

Instrucciones:

Paso 1: Pide a los participantes que escojan uno de los escenarios mencionados arriba.

Paso 2: En parejas, una persona debe hacer de director de recursos humanos y el otro tiene que hacer del trabajador mayor.

Paso 3: Pide a los participantes que hagan dos juegos de rol por cada escenario. En el primero deberían hacerlo de manera que el trabajador mayor sea tratado de una manera injusta; en el segundo, el trabajador debería ser tratado de una manera justa y adaptada a sus necesidades.

Paso 4: Pide a los participantes que hagan una representación delante de los demás las dos versiones del escenario que hayan escogido.

Paso 5: Debate con los participantes la experiencia de ser un trabajador mayor/ un director de recursos humanos y la diferencia entre los dos resultados obtenidos al finalizar el juego de rol.

Material adicional de lectura

Baptiste, N. R. (2007). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for

HR. Recuperado de: www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm

Katz, S. (2001). *Growing Older Without Aging? Positive Aging, Anti-Agingism and Anti- Aging*. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/281423000_Growing_older_without_aging_Positive_aging_anti-ageism_and_anti-aging

Singapore National Employers Federation (2013). *Responsible Employers, Sustainable Business*. Recuperado de:

<https://snef.org.sg/wp-content/uploads/2016/10/AgeManagementToolkit.pdf>

Walker, A. (2002). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*,

Volume 10 , 685-697.

Worman, D. & McCartney, C. (2015). Managing an Age-Diverse workforce: What employers need to know. *CIPD*.

Retrieved from: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf



ASOCIATIA HABILITAS
Centru de resurse si formare profesionala



Anziani
e non solo

documenta

Società cooperativa ISTITUTO EUROPEO DE STUDIIS PARA LA FORMAZIONE Y EL DESARROLLO

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

