



# Talent4LIFE

LIBRO VERDE





# Talent4LIFE

Gestión del talento para los procesos de retención de personal en las empresas europeas para afrontar los retos del futuro del trabajo

LIBRO VERDE



IHK-Projektgesellschaft mbH  
OSTBRANDENBURG



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project number: 2020-1-AT01-KA202-077993



# AVISO LEGAL

## Talent4LIFE

Gestión del talento para los procesos de retención de personal en las empresas europeas para afrontar los retos del futuro del trabajo

## NUMERO DE ACUERDO

2020-1-AT01-KA202-077993

## COORDINADOR DEL PROYECTO

Wirtschaftskammer Steiermark, Austria

## SOCIOS DEL PROYECTO

SEAL Cyprus, Chipre

IHK-Projektgesellschaft mbH, Alemania

Future in Perspective Ltd., Irlanda

brainplus-Projektmanagement Schabereiter, Austria

START Development Foundation, Hungría

Federación Vizcaína de Empresas del Metal (FVEM), España

## SITIO WEB DEL PROYECTO

<https://talent4life.eu>

## MAQUETACIÓN Y DISEÑO

Brainplus

Todas las fotografías utilizadas en los artículos de esta publicación son propiedad de los autores o sus organizaciones o se recuperaron de sitios de imágenes libres de regalías y son de uso gratuito sin acreditación, a menos que se indique lo contrario.

© Talent4LIFE 2023



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project number: 2020-1-AT01-KA202-077993

# TABLA DE C

**11** Prólogo  
*Senator hc Ing. Josef Herk, WKO*

**12** Introducción

## ARTÍCULOS PRINCIPALES por las autoridades oficiales y las partes interesadas

**16** La importancia de cualificar a los empleados mayores  
de 45 años  
*Dr. Martin Neubauer, WKO*

**18** Incorporación a distancia de talentos experimentados:  
recomendaciones y consejos clave  
*Shiela O'Keeffe, O'Keeffe Recruitment*

**20** Bizkaia Talent: Posicionamiento de un territorio desde  
la perspectiva de la gestión del talento  
*Leire Lagunilla Ramos, Bizkaia Talent*

**22** Formación en el ámbito de los retos digitales.  
Destacando la situación de más de 45 empleados  
*Sulyok Tamás, Felnőttképzési Szakértők Országos Egyesülete / Asociación  
Nacional de Expertos en Educación de Adultos*

**24** Escasez de mano de obra  
*Emilios Michael, Cámara de Comercio e Industria de Chipre*

# CONTENIDO

- 26** Pagos justos y procesos de solicitud modernos. La forma contemporánea de salvaguardar el futuro de su empresa  
*Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.), Bundesverband der Personalmanager e.V.*
- 28** Perspectiva europea de la gestión del talento  
*Fernando Benavente, EURORESO*

## ARTÍCULOS PRINCIPALES por el consorcio de proyecto

- 32** Gestión del talento en las empresas europeas. Resultados de la investigación empírica en el contexto del proyecto Talent4LIFE  
*Natalie Horn, WKO*
- 34** Envejecimiento y gestión del talento - Promoción de los empleados de más edad  
*Marianne Ochsenhofer, Brainplus*
- 36** Gestión de la edad: cuando la edad no es un obstáculo para atraer talento  
*Jennifer Nolan, FIPL*
- 38** El sector industrial se prepara para la llegada de la "Gran Jubilación"  
*José Luis Bezanilla, FVEM*
- 40** Retención de personal en tiempos de crisis  
*Andrés Hintya*

# TABLA DE C

## **42** La era pospandémica en la gestión del talento

*Chrystalla Pachita*

## **44** Empresas preparadas para el futuro mediante la innovación y la gestión de la generación

*Anna-Carina Mohrholz*

### **EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS desde el países socios y en toda Europa**

## **48** Consultoría demográfica para empleados + empresas | Austria

*Francesca Herr, BA & Mag. Michael Steininger*

## **50** Keep 50+ | Letonia

*Adela Vitkovska*

## **52** AgeWise | Irlanda

*Jennifer Nolan*

## **54** LearnGen — Tutoría y aprendizaje intergeneracional en el lugar de trabajo | Bulgaria

*Jennifer Nolan*

## **56** Zubilan Plus | España

*Joseba Sainz de Baranda*

## **58** Funkel | Portugal

*Joseba Sainz de Baranda*



# CONTENIDO

- 60** I Am The Best. Talent Mentoring ONG sin ánimo de lucro de utilidad pública | Hungría  
*Nóra Szuhai*
- 62** El Proyecto LAM – por una región con talento | Romania  
*Klárík Attila*
- 64** Plan de recuperación y resistencia de Chipre 2021-2026 COMPONENTE 5.2 Mercado laboral, protección social, bienestar social e inclusión | Chipre  
*SEAL CYPRUS*
- 64** Ageing@Work | Greece  
*The AgeingatWork Consortium*
- 68** Konkari.com— desarrollado por Nextmile | Finland  
*Kim-Isabel Kienle*
- 70** unternehmensWert:Mensch | Alemania  
*Annette Lang & Anna-Carina Mohrholz*



**Talent4LIFE**

# Libro Verde de Talent4LIFE Prólogo

Older workers are at the heart of many companies. With the knowledge they have acquired through many years of experience and their wealth of experience, they make a significant contribution to our successful existence.

We can clearly see how the skills shortage is already affecting the economy. There are more and more shortage occupations, across the bank there is a lack of employees. It is all the more important to value the existing workforce and keep it in the company. Appreciating older employees should be a matter of course, as they can contribute to the fight against the shortage of skilled workers.

Whether as a specialist or in the role of teacher for the training of future specialists - there are many ways to actively involve employees 45+ in the company and to pass on their enormous wealth of knowledge to future specialists. There is a lot of potential in this age group that should be brought out in front of the curtain.

We must act now to keep these valuable employees in the company and thus to curb the shortage of skilled workers. The implementation of this European project is therefore particularly important to me. We are on the right track and hope that companies will make more use of their potential and thus remain fit for the world market.



Senador hc Ing. Josef Herk  
*Presidente de la Cámara Económica de Estiria*

# Introducción

## La gestión del talento como estrategia para afrontar los futuros retos del mundo laboral

El mundo ha cambiado drásticamente en los últimos años. La pandemia de COVID-19, en particular, ha provocado cambios drásticos a corto y largo plazo. De repente, el lugar de trabajo ha tenido que trasladarse en parte a la oficina en casa y han surgido cuestiones fundamentales sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. Sobre todo, el mayor desarrollo tecnológico y la movilidad de las personas influyen en la mano de obra. Para las empresas, esto tiene un impacto particular en la cultura corporativa y en cómo se abordan los cambios en el liderazgo, la contratación y la retención.

Además, el cambio demográfico y la digitalización en particular han supuesto enormes retos en los últimos años, que la economía europea y, sobre todo, las pequeñas y medianas empresas (PYME) europeas tienen que afrontar. Debido al cambio demográfico, la mano de obra envejece constantemente y es difícil encontrar profesionales más jóvenes (Statistics Austria, 2021). La digitalización exige el aprendizaje de nuevas competencias. Estas competencias digitales son indispensables en casi todas las áreas de una empresa (Foro Económico Mundial, 2020). Las pymes, en particular, deben aceptar conscientemente estos retos y reaccionar adecuadamente para que la empresa continúe con éxito y siga siendo competitiva.

En toda Europa se observa una escasez de trabajadores cualificados. Debido a esta falta, a menudo quedan vacantes puestos clave en las empresas. La causa principal es el cambio demográfico. Los “baby boomers” se jubilan, mientras que al mismo tiempo la tasa de natalidad ha descendido drásticamente. Cada vez es más difícil encontrar empleados jóvenes

con talento. Los conocimientos existentes y los trabajadores de más edad ya cualificados en las empresas deben aprovecharse y promocionarse eficazmente para reaccionar positivamente ante los retos futuros. Sobre todo, desde el punto de vista político, deberían crearse incentivos para poder hacer frente a estos retos desde el punto de vista económico.

Basándose en estos resultados, el grupo del proyecto Talent4LIFE llegó a la conclusión de que la gestión del talento es una estrategia para afrontar los retos del futuro. Consideramos la gestión del talento como un enfoque organizativo holístico. Se tienen en cuenta la estrategia, la cultura y las prácticas de RRHH de la organización para aprovechar todo el potencial de los empleados. Un sistema de gestión del talento considera talentos a todos los empleados contratados (Hehn, 2016).

Con nuestro proyecto Talent4LIFE queremos aumentar el desarrollo y la retención de los empleados, con especial atención a los mayores de 45 años. Para ello se ha desarrollado un modelo con herramientas para la retención de empleados en las empresas europeas basado en la gestión del talento. Con nuestro proyecto, queremos asegurarnos de que las pymes en particular se adapten a los cambios de una manera adaptable y ágil porque esta es una competencia clave para superar los retos futuros en Europa. Para garantizarlo, los directivos y responsables de RRHH deben sacar el máximo provecho de sus empleados. Deben conocer los procesos de desarrollo de todas las generaciones y planificar con antelación para crear y mantener una plantilla fuerte. Sólo así las empresas podrán seguir siendo resistentes y tener éxito.

A largo plazo, este Libro Verde debería ayudar a

integrar los resultados del proyecto en las decisiones y debates políticos. Pretende contribuir a la creación de redes entre los distintos agentes en relación con el dominio de los retos del futuro y la gestión del talento. También es importante para nosotros compartir conocimientos y aprender unos de otros. También concedemos gran importancia a la difusión de los proyectos ya realizados para poder aprovechar los conocimientos existentes. Sobre todo, queremos llamar la atención de los responsables políticos y las partes interesadas para que la importancia de las opciones de apoyo a las pymes se perciba conscientemente en los distintos niveles de decisión. Temas relevantes como el futuro del trabajo, los requisitos/retos de los departamentos de RRHH modernos en relación con la retención de empleados y la gestión del talento.

En la primera parte del Libro Verde se presentan las soluciones desarrolladas por el grupo del proyecto para los retos del futuro. A partir de los artículos descritos, se presentan los resultados del proyecto para diferentes contextos nacionales, culturales u organizativos, definiciones y recomendaciones a los responsables políticos de todos los niveles políticos. Encontrará introducciones generales al enfoque metodológico del proyecto, pero también artículos sobre instrumentos y métodos

seleccionados de gestión del talento y búsqueda de talentos que son relevantes para los programas de retención de personal en las pymes de toda Europa. Se ofrecerán comentarios, recomendaciones y consejos del grupo del proyecto, los socios asociados y las partes interesadas que participan en este proyecto a nivel regional, nacional y europeo.

La segunda parte ofrece información sobre iniciativas y buenas prácticas de toda Europa centradas en el apoyo a las pymes. Se presentarán temas relacionados con el cambio demográfico, la gestión del talento, las prácticas de RRHH orientadas a los empleados, el envejecimiento de la mano de obra, etc.

En la tercera parte del documento, las autoridades competentes y las partes interesadas a nivel regional, nacional y de la UE dan su opinión. Encontrará artículos de cámaras de comercio, la Asociación Federal de Directores de Personal, expertos en RRHH y redes de empresas, entre otros. Aquí se tratan aspectos como los retos generales para las pymes en Europa, la evolución demográfica, la escasez de mano de obra, los retos digitales para las pymes y los empleados (de más edad).



# ARTÍCULOS PRINCIPALES

**por las autoridades  
oficiales y las partes  
interesadas**





# Talent4LIFE



# La importancia de cualificar a los empleados mayores de 45 años

— Dr. Martin Neubauer —

El proyecto Talent4LIFE apoya a las empresas de toda Europa en el desarrollo de sus empleados proporcionándoles orientación y materiales como el Plan de Desarrollo Personal. En una época en la que no hay trabajadores suficientes para todas las empresas, éstas no sólo tienen que atraer a los empleados adecuados, sino también retener el talento que ya tienen. Las empresas deben esforzarse por desarrollar y

retener a sus empleados, un nuevo reto que ha surgido como consecuencia de la rápida evolución del entorno. A la importancia de las competencias interpersonales hay que añadir el creciente uso de la tecnología en las empresas, y la rápida evolución del mundo laboral es cada vez más compleja. Las empresas tienen que adaptarse o se hundirán, y en el proceso perderán a los empleados que abandonen el





barco que se hunde. El proyecto Talent4LIFE y sus resultados servirán de apoyo a todas las empresas que se enfrentan al reto de sobrevivir en este difícil entorno. El proyecto pretende ayudar a las pymes no sólo a sobrevivir, sino a prosperar.

Vemos que las empresas empiezan a darse cuenta de que no pueden persistir sin invertir en el desarrollo de sus trabajadores experimentados. Aunque ya han comenzado los cambios, demasiadas empresas siguen sin reconocer el potencial de los empleados mayores de 45 años y descuidan su papel a la hora de hacer frente a influencias externas como las tendencias demográficas y la escasez de cualificaciones. Los empleados con experiencia siguen siendo capaces de rendir. Esta ignorancia supone un riesgo considerable para las empresas. Por un lado, los trabajadores de más edad se jubilarán sin transmitir su amplia experiencia, llevándose consigo sus conocimientos y fuera de la empresa. Por otro, no hay suficientes trabajadores jóvenes y cualificados que puedan ser contratados para sustituir a los empleados que se jubilan. Debemos esforzarnos por integrar a los empleados mayores de 45 años en el proceso de desarrollo.

Los más de 45 empleados tienen mucha experiencia. Tienen muchos conocimientos y aptitudes con los que pueden apoyar e incluso impulsar el desarrollo de su empresa y sus colegas. Sin embargo, los índices de participación en la educación de adultos son alarmantes. Si observamos los índices de participación en la formación de adultos, veremos que muchas de las generaciones más jóvenes participan en programas de formación profesional; por el contrario, la participación entre las generaciones de más de 45 años es mucho menor. Una vez que los trabajadores experimentados alcanzan la cima de sus carreras como expertos en sus campos y en puestos de liderazgo, las empresas se enfrentan al reto de permitir su desarrollo posterior y prolongar la cima de sus carreras. En un sistema empresarial bien establecido, a estos trabajadores experimentados se les ofrecen oportunidades para seguir desarrollándose y la transferencia de competencias y conocimientos dentro de la empresa funciona bien. La tutoría es un buen concepto en este sentido.

Actualmente, la mano de obra de más de 45 años está formada principalmente por la Generación X, que tiene muchas ganas de aprender. La curiosidad es una característica de esta generación, que es importante para abrir puertas a la innovación. Para el desarrollo de los empleados mayores de 45 años, es esencial proporcionarles un entorno adecuado. Es crucial que las empresas reconozcan su experiencia. Si este amplio grupo de empleados está motivado y bien formado, podrá seguir el ritmo de avances recientes como la digitalización y la automatización. Las competencias necesarias cambian constantemente, algunas desaparecen y otras cobran importancia.

Dos fenómenos relevantes plantean actualmente un reto a las empresas de toda la UE: la escasez de personal cualificado, por un lado, y el envejecimiento de la mano de obra y la inminente jubilación de los “baby boomers”, por otro. Especialmente bajo la influencia de este último factor, que conduce al envejecimiento de la mano de obra, los empleados mayores de 45 años son un recurso clave. Por eso hemos elegido el título Talent4LIFE. Las empresas que dominen estos retos tendrán muchas probabilidades de éxito en el mercado mundial.

#### AUTOR

Dr. Martin Neubauer

#### CARGO/FUNCIÓN

Jefe de Educación

#### CONTACTO (AUTOR)

[www.linkedin.com/in/martinneubauer1](http://www.linkedin.com/in/martinneubauer1)

#### ORGANIZACIÓN

WKO Steiermark

#### PAÍS

Austria

#### CONTACTO (ORGANIZACIÓN)

<https://wko.at/stmk>



# Incorporación a distancia de talentos experimentados: recomendaciones y consejos clave

— Sheila O'Keeffe —

La incorporación es uno de los capítulos principales del Manual Talent4LIFE y, como hemos sido testigos de una tendencia creciente hacia el e-trabajo y el trabajo combinado, la incorporación a distancia puede ser bastante compleja en comparación con una implementación más tradicional basada en la oficina. La incorporación remota puede ser aún más complicada cuando se trata de un nuevo empleado experimentado o de un empleado de nivel ejecutivo. Hay que pensar detenidamente en cómo funcionará cada una de las C (dentro de las 6C de la incorporación) y cómo se integrará con éxito al nuevo empleado en el equipo. Las

estrategias y enfoques típicos de la incorporación deberán adaptarse para aprovechar la experiencia que aporta el nuevo empleado de más de 45 años y cómo puede "desaprender" todo lo que no encaje en su nueva función y en la nueva cultura corporativa.

En el caso de las nuevas contrataciones experimentadas de más de 45 años, es importante que se tenga en cuenta lo siguiente: las habilidades y la experiencia que aportan al puesto, y su capacidad para ayudarles a traducir esa experiencia en los objetivos de su nuevo puesto, equipo y empresa. Es importante que el





responsable de incorporación les ayude a encontrar puntos en común y a destacar cualquier diferencia importante al comparar la nueva empresa con los lugares de trabajo anteriores.

Las lagunas de información y formación deben identificarse en las primeras fases del proceso de incorporación, dedicando tiempo a comprender su "experiencia" y lo que ésta significa en términos reales para la empresa, ya que la falta de adecuación de las cualificaciones, los términos clave, el uso de herramientas, etc. pueden salir a la luz, ya que estos elementos pueden tener un contexto diferente en la nueva empresa en comparación con sus empleos anteriores. Esta desalineación puede dar lugar a tiempos de inactividad, pérdida de productividad, estrés indebido y frustración. Es de vital importancia que la empresa comprenda las competencias interpersonales y las experiencias vitales que el nuevo empleado aporta al puesto y al equipo, así como la mejor manera de apreciar lo que está presente y, tal vez, lo que falta.

Dado que la mayoría de los empleados buscan estar conectados en el lugar de trabajo, es fundamental que el recién contratado establezca nuevas relaciones con compañeros, directivos y partes interesadas clave dentro de la empresa. Durante el proceso de incorporación, ayude a los recién contratados con experiencia a crear y navegar por redes clave dentro del ecosistema de la empresa, proporcionándoles una lista de contactos útiles y presentándolos cuando sea posible. Ayúdeles a construir sus redes para que

puedan integrarse con éxito en el equipo. Considere la posibilidad de asignarles un "compañero" para las cuestiones generales del día a día y también un mentor para que puedan aprender de un empleado más veterano y, a su vez, se les anime a compartir su experiencia en un sistema de tutoría en cascada. Realice comprobaciones periódicas, capacite a los nuevos empleados y asegúrese de que se mantienen alineados con los objetivos del puesto. Durante las revisiones periódicas,

establezca una trayectoria del plan de formación en la que se describan los hitos de su desarrollo a los que puede aspirar al cabo de 30, 60 o 90 días, con resultados tangibles. Además de los hitos, establezca también los objetivos que deben alcanzarse en el mismo periodo: 30, 60, 90 días, equilibrando el desarrollo profesional y personal durante este periodo. Por último, a lo largo del proceso de incorporación, ofrezca a los nuevos empleados con experiencia la oportunidad de observar la cultura de la empresa en acción, asistiendo a reuniones, concertando citas con altos directivos o con el propietario de la pymes. Estas intervenciones son importantes para que el recién contratado empiece a entender la misión de la empresa y también la forma en que la empresa lleva a cabo sus actividades en el día a día. Establecer el tono desde el principio sobre cómo desea que el nuevo empleado actúe, se comporte y represente a la empresa es un resultado positivo para la incorporación.

**AUTOR**

Sheila O'Keeffe

**CARGO/FUNCIÓN**

HR expert

**ORGANIZACIÓN**

O'Keeffe Recruitment

**PAÍS**

Irlanda

**CONTACTO (ORGANIZACIÓN)**

<https://getthejobyouwant.ie>

# Bizkaia Talent: Posicionamiento de un territorio

## desde la perspectiva de la gestión del talento

— Leire Lagunilla Ramos —

La gestión de la movilidad del talento debe ocupar un lugar destacado en la agenda de todas las partes interesadas de una región. Precisamente así surgió en 2005 Bizkaia Talent como instrumento para aprovechar los motores y superar las barreras para un ecosistema adecuado para el talento en el área de Bilbao. Esta asociación sin ánimo de lucro está promovida por la Diputación Foral de Bizkaia con la implicación de un grupo de importantes y punteras organizaciones vascas. Sus objetivos van desde el desarrollo de las capacidades de los universitarios vascos hasta la captación y atracción de personas altamente cualificadas y con experiencia internacional al País Vasco, fomentando la innovación y el conocimiento avanzado en organizaciones de ámbitos estratégicos para la región. Además, Bizkaia Talent cuenta con la mayor red de profesionales altamente cualificados que están o quieren estar vinculados a nuestra tierra, con casi 18.000 profesionales en más de 110 países que pueden conectar con más de 520 organizaciones vascas.

Este escrito muestra algunas de las soluciones que Bizkaia Talent ha desarrollado para



posicionar a Bizkaia y al País Vasco como líderes en la gestión del talento y la competitividad desde un punto de vista territorial, conectando a los agentes locales con el talento internacional.

Una estrategia de éxito para la gestión de la movilidad del talento debe identificar las barreras existentes en el sistema regional y centrarse en cómo crear mejores condiciones para los profesionales, en lugar de intentar siempre aumentar/disminuir los flujos de determinados tipos de mano de obra. Por lo tanto, hablar de gestión de la movilidad del talento significa gestionar un ecosistema regional en el que el talento crece, se mueve y se desarrolla.

En el caso de Bizkaia Talent, el posicionamiento del País Vasco como región atractiva, tanto para vivir como para desarrollarse profesionalmente, sigue siendo clave a pesar de la pandemia. En un mundo globalizado, los lugares luchan cada vez más por darse a conocer como lugares atractivos para vivir y trabajar. En un entorno tan competitivo, una buena estrategia de marca de

lugar ayuda a construir una identidad compartida que repercute positivamente en la percepción que los profesionales altamente cualificados tienen de un determinado lugar como centro importante. El objetivo es crear una ventaja competitiva sostenible creando valor de marca en relación con la identidad de una zona geográfica.

Desgraciadamente, las pymes vascas (como ocurre también con tantas pymes en otros lugares), no son conocidas fuera de nuestras fronteras y a veces es difícil transmitir el valor diferencial que tanto una empresa como Euskadi aportan a un profesional cuando nos mostramos al mundo.

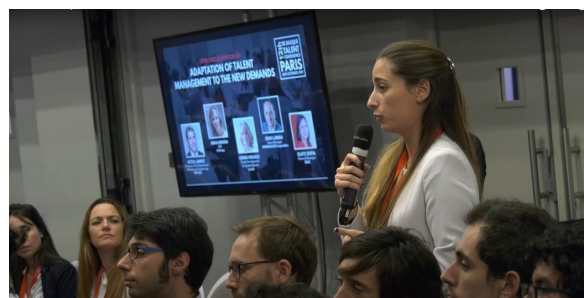
Para ello, Bizkaia Talent lleva organizando eventos internacionales desde 2008. Tras su interrupción en 2020 debido a Covid-19, probablemente se retomarán a partir de 2023. Sin embargo, la pandemia también ha supuesto una oportunidad para habilitar programas digitales como los Encuentros online Be Basque Talent o el Programa Be Basque Talent.

En cualquier caso, tanto si somos una empresa que quiere incorporar a alguien que vive en el extranjero, como si somos profesionales que buscamos una nueva aventura profesional fuera del país en el que trabajamos actualmente, hay un par de cuestiones que a menudo pasan desapercibidas y que, si no se gestionan correctamente, pueden causarnos grandes quebraderos de cabeza: los trámites administrativo-burocráticos y las cuestiones familiares.

Los trámites no tienen por qué ser complicados, aunque cada caso debe analizarse individualmente. La casuística depende no sólo de la tipología de la organización contratante, sino también de las características del profesional a incorporar.

En cuanto a las cuestiones familiares, junto con la vivienda, la escolarización de los hijos, etc., inclinarán sin duda, tarde o temprano, la balanza hacia una estancia más o menos prolongada en la región.

Para hacer frente a estos dos factores, Bizkaia Talent ofrece un Servicio de Relocalización y el Centro de Carreras Profesionales Be Basque Dual en apoyo tanto a las empresas como a los profesionales que se trasladan y a sus familias.



En definitiva, ya no basta con ofrecer un puesto de trabajo. Es imprescindible entender las necesidades de los empleados y diseñar una estrategia sólida, una propuesta de valor, acompañada de una serie de acciones concretas encaminadas a entender y satisfacer las necesidades derivadas de la experiencia del empleado. El posicionamiento internacional coherente tanto del País Vasco como del “employer branding” de las organizaciones vascas (no desde una perspectiva meramente publicitaria sino basada en la experiencia del - potencial- empleado) marcará la diferencia en el escenario futuro.

#### AUTOR

Leire Lagunilla Ramos

#### CARGO/FUNCIÓN

Coordinadora General

#### CONTACTO (AUTOR)

leire.lagunilla@bizkaiatalent.eus

#### ORGANIZACIÓN

Bizkaia Talent

#### PAÍS

España

#### CONTACTO (ORGANIZACIÓN)

www.bizkaiatalent.eus



# Formación en el ámbito de los retos digitales

## Destacando la situación de más de 45 empleados

— Sulyok Tamás —

Hoy en día, el mundo laboral está experimentando una transformación significativa. La digitalización ya no es un fenómeno nuevo: la robotización es su siguiente nivel, que impregna significativamente los lugares de trabajo. Durante el trabajo, las soluciones digitales, las interfaces y la comunicación digital determinan significativamente no sólo la relación entre las personas, sino también la actividad entre el hombre y la máquina (robot). Sin embargo, este trabajo requiere conocimientos cada vez más complejos, nuevas competencias y un uso de herramientas de alto nivel. La pandemia global que definió el pasado reciente y los cambios resultantes también pusieron de relieve que hace treinta años, la acción digital, el aprendizaje, que ha estado presente en la vida cotidiana, y el desarrollo digital, que ha sido dominante en el mundo científico durante más de medio siglo, aún no podían aportar un avance que creara una situación social y laboral debidamente preparada.

Además, hay que reconocer que los procesos globales y las aspiraciones geopolíticas que los sustentan están reescribiendo cada vez más las condiciones del futuro, cuya base es el complicado y desconocido mundo de los dispositivos digitales. El mundo laboral requiere nuevas competencias, que se reflejan parcialmente en los avances. La actual formación profesional transformadora en el sistema escolar ya hace especial hincapié en la medición de la competencia digital, incorporando la denominada medición del nivel de competencia digital, que también se adapta a los requisitos de

los distintos ámbitos profesionales.

Tanto la enseñanza pública como la superior intentan adaptarse a las exigencias del mercado laboral: la primera prepara el aprendizaje profesional y la segunda el trabajo digital de alto nivel. En el ámbito de la educación de adultos, los avances digitales también han pasado a primer plano. Principalmente, las necesidades especiales dentro de la empresa y el puesto de trabajo, pero también la nivelación de las competencias generales aparece como objetivos en los programas de formación.



Las ideas anteriores sitúan los procesos de formación sobre una nueva base. Las plataformas y soluciones digitales son sólo un aspecto del aprendizaje actual. La acción comunitaria, los comportamientos típicos de la generación más joven, el aprendizaje a través de herramientas digitales requiere no sólo nuevas técnicas, sino también nuevas acciones y formas de pensar. Por supuesto, esto también significa que el apoyo a los procesos de aprendizaje y enseñanza también debe asentarse sobre nuevas bases. Además de la generación emergente, seguir el ritmo de los cambios digitales es un reto importante para los trabajadores de más edad. Además de las acciones cotidianas, trabajar activamente y mantener el puesto de trabajo también depende en muchos casos de estos conocimientos. Esta situación crea una nueva relación entre las generaciones.

En Hungría, una de las tareas para conservar la mano de obra de más de 45 años es actualizar los conocimientos y las competencias existentes en relación con la formación. Además de actualizar los conocimientos disponibles, esto se hace con la mayor experiencia que los empleados de más edad han acumulado durante sus años de trabajo activo. Los conocimientos flexibles y a menudo más frescos de los jóvenes pueden compensarse adecuadamente con la experiencia y el conocimiento de los procesos de los mayores. Una de las buenas prácticas de esta evolución es la creación de procesos de tutoría y cooperación generacional en el lugar de trabajo. De este modo, las experiencias pueden transferirse a los empleados más jóvenes que comienzan su carrera durante la acción conjunta, mientras que los jóvenes, a cambio, pueden mostrar las técnicas de las acciones digitales y modernas integradas en su trabajo conjunto.



Sin duda, es importante que los responsables tengan en cuenta que, además de las competencias necesarias para el trabajo, se hace hincapié en la evolución basada en la cooperación de las generaciones. Además, la formación también debe apuntar a la identificación y el manejo del cambio y las situaciones resultantes, especialmente los peligros, a menudo desconocidos, derivados de las soluciones digitales. Ya no se trata sólo de la competencia profesional, sino que también está surgiendo una nueva cultura digital en el mundo laboral, cuyos retos, en muchos casos, son difíciles de controlar, exigen una adaptación continua y la búsqueda de nuevas soluciones, pero también crean en parte una nueva situación de confianza en el trabajo digital.



#### AUTOR

Sulyok Tamás

#### CARGO/FUNCIÓN

Miembro del Consejo

#### CONTACTO (AUTOR)

tsulyok@gmail.com

#### ORGANIZACIÓN

Felnőttképzési Szakértők Országos  
Egyesülete / Asociación Nacional de  
Expertos en Educación de Adultos

#### PAÍS

Hungría

#### CONTACTO (ORGANIZACIÓN)

<https://www.fszoe.hu>



CYPRUS  
CHAMBER OF  
COMMERCE AND  
INDUSTRY

# Escasez de mano de obra

— Emilios Michael —

En los dos últimos años, la economía ha funcionado a un ritmo de crecimiento cada vez mayor, lo que ha provocado escasez de mano de obra en varias profesiones y en todos los sectores de actividad económica, especialmente en la hostelería y la alimentación.

La falta de mano de obra empieza a repercutir negativamente tanto en el buen funcionamiento de las empresas como en la trayectoria ascendente de nuestra economía. Además, esta carencia tendrá el efecto de desalentar las inversiones productivas del sector privado, reducir la productividad, frenar nuestros esfuerzos exportadores y degradar la calidad de los servicios prestados.

La aguda escasez de mano de obra se observa en las ocupaciones de baja calidad, en las que los chipriotas o europeos (trabajadores no cualificados, trabajadores de producción, trabajadores por turnos, porteros, limpiadores, ayudantes de cocina, camareros, criadas, etc.) no están disponibles o no están dispuestos a trabajar, prefiriendo permanecer desempleados para beneficiarse de los derechos sociales o no estando dispuestos a trasladarse de una provincia a otra donde hay escasez.

El atractivo de estudiar en centros de enseñanza superior y el aumento de la oferta de trabajo de baja calidad no están en consonancia con el curso de desarrollo de nuestra economía, especialmente en el sector turístico (hostelería),

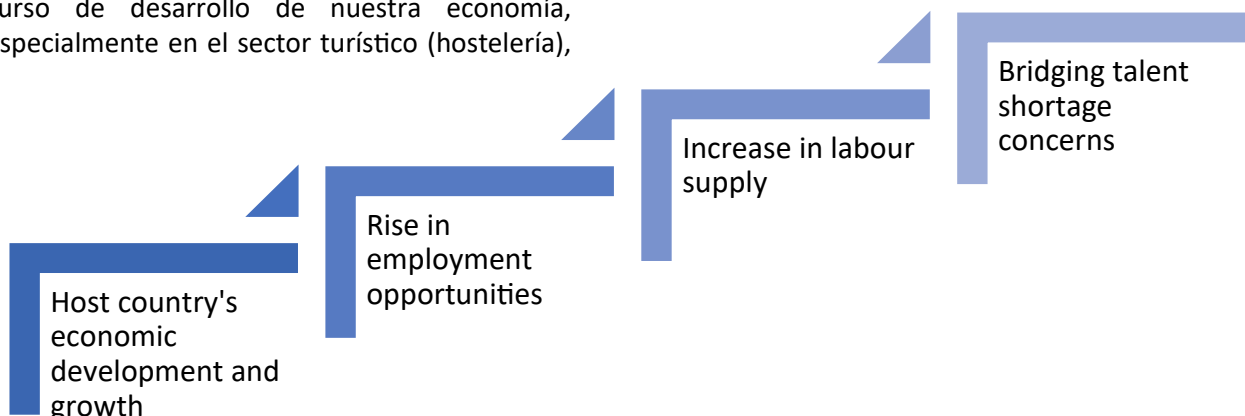
donde existe una gran demanda de trabajo de baja calidad y, en particular, de profesiones relacionadas con los trabajadores no cualificados.

Por lo tanto, existe un desfase entre las cualificaciones de la mano de obra disponible y las necesidades reales de las empresas, derivado principalmente del desajuste de las cualificaciones con el mercado laboral, la baja participación en la educación y formación profesionales y la falta de una relación estrecha entre las empresas y las universidades.

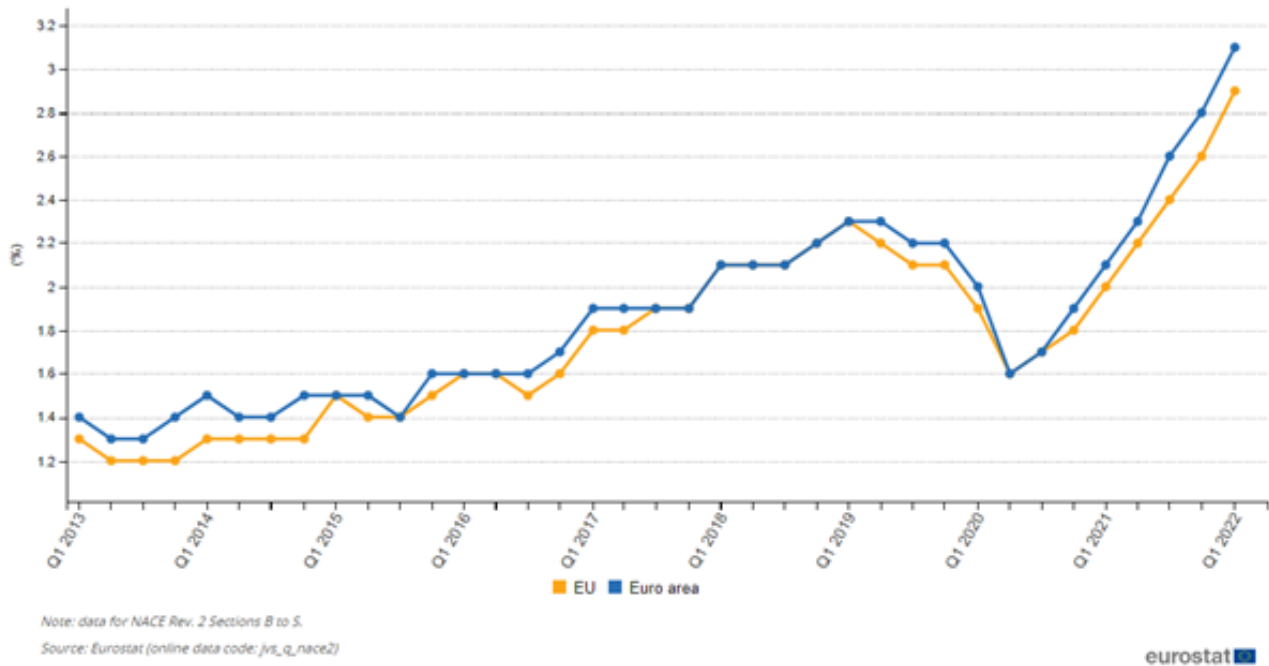
Inevitablemente, para satisfacer las necesidades de personal adecuado de las empresas, se debe continuar con la política de concesión de permisos de importación de mano de obra extranjera y, al mismo tiempo, es necesario modernizar tanto la estrategia de empleo como los criterios de concesión de permisos para trabajadores extranjeros de forma que respondan a las necesidades reales de las empresas.

Con este fin, la CCCI presentó un memorándum detallado al Ministerio de Trabajo, Bienestar y Seguridad Social.

Esta cuestión es muy importante para la CCCI, ya que los trabajadores extranjeros procedentes de terceros países fueron y siguen siendo muy útiles







para la economía local y aportan soluciones a las empresas que no pueden funcionar correctamente por falta de mano de obra local. Al mismo tiempo, la presencia de trabajadores extranjeros contribuye a crear más puestos de trabajo para los chipriotas en profesiones de nivel superior.

Otras medidas para abordar el problema son la intensificación de las acciones para la integración de estudiantes de terceros países en el mercado laboral, un seguimiento más estricto de los beneficiarios de la "renta mínima garantizada" y la reanudación y rediseño de los planes de apoyo al empleo de los DRH.

La CCCI subraya que no apoya, en ningún caso, la llegada de trabajadores de terceros países, siempre y cuando podamos garantizar realmente una mano de obra local. No tiene intención alguna de afectar a los derechos de los trabajadores chipriotas, razón por la cual ha aceptado la aplicación de estrictos criterios y salvaguardas incluidos en el plan de importación de trabajadores extranjeros. Los temores de los sindicatos de que puedan surgir problemas sociales o verse afectados los derechos de los trabajadores chipriotas quedan neutralizados gracias a la estancia temporal de los trabajadores extranjeros en Chipre y a los estrictos criterios y salvaguardias que se han introducido en este plan.

El CCCI acoge con satisfacción la publicación de los decretos del Ministro de Trabajo, Bienestar y

Seguridad Social relativos al empleo de estudiantes extranjeros y solicitantes de asilo, ya que esto aliviará el problema.

**Gráfico: Tasas trimestrales de vacantes de empleo, sin desestacionalizar, 2013-2022 (1T-2022)**

El 2,9% de los puestos de trabajo de la UE y el 3,1% de los de la zona euro estaban vacantes en el primer trimestre de 2022.

El 5,3 % de los puestos de trabajo en Chequia estaban vacantes en el primer trimestre de 2021, el valor más alto de la UE, seguido de los Países Bajos (4,9 %), Bélgica (4,8 %) y Austria (4,7 %).

**AUTOR**

Emilios Michael

**CARGO/FUNCIÓN**

Director / Departamento de Relaciones Laborales, Política Social y Desarrollo de Recursos Humanos

**CONTACTO (AUTOR)**

freedom@ccci.org.cy

**ORGANIZACIÓN**

Cámara de Comercio e Industria de Chipre

**PAÍS**

Chipre

**CONTACTO (ORGANIZACIÓN)**

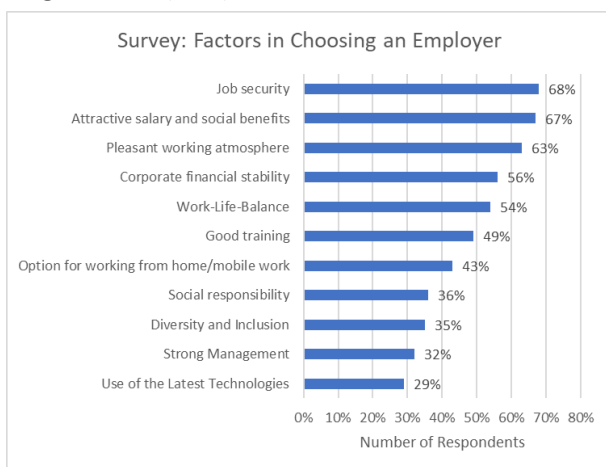
<https://ccci.org.cy/>

# Pagos justos y procesos de solicitud modernos

## La forma contemporánea de salvaguardar el futuro de su empresa

— Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.) —

En enero de 2022, Statista publicó los últimos resultados de un estudio sobre las cuestiones que los empleados consideran más importantes en relación con sus empresas. La cuestión número 1 era la "seguridad en el empleo", seguida de "salario atractivo y prestaciones sociales" (nº 2) y "ambiente de trabajo agradable" (nº 3).



Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl>

¿A qué se refieren exactamente cuando hablan de "salarios atractivos y prestaciones sociales"? Si crees que todo se reduce a cómo cuadran las cifras, estás completamente equivocado. Otra falacia es que una retribución justa es un lujo caro para el empresario. Hoy sabemos que los empleados que gozan de igualdad de oportunidades -independientemente de su sexo, origen o tiempo que lleven en la empresa- están mucho más satisfechos. Ofrecer oportunidades salariales justas permite a las empresas mejorar radicalmente su nivel de atracción de trabajadores jóvenes, muy demandados en todo el mercado laboral. ¿Cómo? Estableciendo

estructuras salariales coherentes, fijas y justas, basadas en análisis profesionales. De este modo, la cuestión de la diversidad se resolverá por sí sola, sin necesidad de inversiones adicionales que requieran mucho tiempo y recursos. Porque, ¿qué mejor referencia para demostrar que existe una auténtica igualdad de oportunidades que una retribución justa?

En otras palabras, para mantenerse a la cabeza en el entorno empresarial actual y reducir así al mínimo el impacto de la escasez de trabajadores cualificados, las empresas deben asegurarse de ser suficientemente atractivas para los solicitantes de empleo. Una buena reputación en los portales de empleo, productos y servicios es clave para ganar la "guerra por los talentos".

Esta versión moderna de la igualdad de oportunidades está dando lugar a los correspondientes cambios en el mundo de los procesos de solicitud. En lugar de fotos, sexo, edad y currículos coherentes e invariables, la atención se centra ahora en una serie de criterios muy diferentes. Los viejos formatos están dejando paso a otros nuevos. Cada vez son más frecuentes las solicitudes por vídeo e incluso a través de redes sociales y servicios de mensajería como WhatsApp. Y en Alemania, el viejo "Arbeitszeugnis" (referencia de empleo) también ha quedado más o menos obsoleto. Como todos sabemos, la legislación laboral alemana dicta que las referencias laborales deben formularse siempre favorablemente y, en el peor de los casos, los empleados pueden incluso demandar a sus empleadores para asegurarse de ello. En consecuencia, las cartas de recomendación o referencias personales son

cada vez más influyentes porque, a diferencia de la referencia laboral tradicional, no existen estipulaciones legales sobre su contenido. El recomendante proporciona la información porque QUIERE y garantiza su exactitud con su buen nombre y reputación. Todo el proceso es voluntario.

A los trabajadores de más de 50 años les resultaba prácticamente imposible cambiar de trabajo, y el número de personas mayores desempleadas no dejaba de aumentar. En las primeras fases de la pandemia esta situación incluso empeoró. Paralelamente, sin embargo, el COVID-19 ha hecho que muchas personas se paren a reflexionar sobre en qué momento de sus vidas se encuentran. ¿Qué quieren de la vida, de su trabajo, de su conciliación? ¿Qué les hace felices y les llena?

El nuevo mercado laboral justo ofrece buenas oportunidades de cambio profesional, sobre todo a la generación de más de 50 años. Muchos de sus temores sobre la posibilidad de tener que aceptar un recorte salarial si se trasladan a una nueva empresa se han disipado. Después de carreras tan largas, la mayoría de ellos tienen más que suficientes personas en su entorno personal, como compañeros de trabajo, clientes, empleados, socios de la red, etc., que estarán encantados de darles una recomendación o una referencia.

No cabe duda de que se requiere cierto grado de valentía para hacer un vídeo de solicitud o para ponerse en contacto con un departamento de RRHH a través de un servicio de mensajería. Sin embargo, ignorar el miedo a probar algo nuevo porque es "desconocido" puede reportar grandes recompensas. Los trabajadores mayores tienen mucho que ofrecer que las empresas modernas necesitan y valoran.

El 6 de julio de 2017, Alemania introdujo la "Ley para promover estructuras salariales transparentes", cuyo objetivo era garantizar una mayor equidad salarial. Según las disposiciones actuales de la ley, la carga de la prueba para demostrar la discriminación recae en el empleado, lo que dificulta y alarga el proceso para ellos. Una nueva directiva de la UE prevista es mucho más clara a este respecto, ya que pretende invertir la carga de la prueba y dar a las



víctimas el derecho a reclamar una indemnización.

Así pues, si queremos responder a la necesidad de seguridad en el empleo señalada por el estudio antes mencionado y crear una auténtica igualdad de oportunidades para todos, esta ley debe aprobarse rápidamente. Proporcionará el apoyo necesario para superar la escasez de trabajadores cualificados de forma significativa y justa.

#### Sobre el autor

*La Dra. Monika V. Kronbügel (PhD.), Directora Regional de Hamburgo/Schleswig-Holstein/Mecklemburgo-Pomerania Occidental de la Bundesverband der Personalmanager e. V., es doctora en Ciencias Económicas y está especializada en marketing internacional y gestión de recursos humanos.*

*Actualmente cuenta con más de veinte años de experiencia como experta en desarrollo organizativo y de personal. Como CEO y CPOO de Global DiVision, en los últimos diez años ha demostrado que una combinación de internacionalismo, interculturalidad y respeto por las condiciones locales hace que las personas y las empresas tengan éxito a largo plazo. Sus métodos se centran en las personas y están diseñados para proporcionar las herramientas necesarias para el aprendizaje contemporáneo y el desarrollo personal.*

#### Fuentes

- Ministerio Federal de Familia, Tercera Edad, Mujer y Juventud [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)
- FPI Fair Pay Innovation Lab gGmbH [www.fpi-lab.org](http://www.fpi-lab.org)
- Global DiVision GmbH [www.global-division.com](http://www.global-division.com)
- Statista <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl/>

#### AUTOR

Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.)

#### CARGO/FUNCIÓN

Director Regional de Hamburgo/Schleswig-Holstein/Mecklemburgo-Pomerania Occidental de la Bundesverband der Personalmanager e. V.

#### ORGANIZACIÓN

Bundesverband der Personalmanager e.V.

#### PAÍS

Alemania



# Perspectiva europea de la gestión del talento

— Fernando Benavente —

En la red EURORESO nos hemos marcado el objetivo de construir una red de personas físicas y jurídicas que impulsen el desarrollo de estrategias que promuevan, por un lado, el desarrollo económico y, por otro, la mejora del nivel de vida. Se desarrollan programas para facilitar el acceso al trabajo y la integración social. Se recaudan los fondos necesarios para facilitar la ejecución de los proyectos, programas y medidas apoyados por los miembros. Hay un intercambio constante de metodología y técnicas. EURORESO difunde tanto los proyectos como los programas y los resultados de las medidas adoptadas.

En toda Europa nos enfrentamos a los retos del futuro. Con el cambio demográfico, la población envejece y la esperanza de vida aumenta.

Desde que EURORESO apoya los objetivos de desarrollo sostenible en Europa, la gestión del talento es un tema que nos preocupa cada vez

más. Las definiciones y métodos claros impiden a menudo la aplicación de la gestión del talento.

Las empresas se enfrentan al reto de seguir siendo competitivas y, al mismo tiempo, responder mejor a las necesidades de sus empleados. En el contexto europeo, cabe suponer que esto representa uno de los principales retos para el departamento de recursos humanos y para los directivos. Para que las empresas tengan éxito, los empleados deben participar estratégicamente. Esto requiere recursos y tiempo, pero puede ser esencial para adaptar una empresa a los retos del mañana. La retención de los empleados, el desarrollo posterior en la empresa y el atractivo de las empresas para los nuevos empleados son factores importantes para lograr una ventaja competitiva sostenible. Siempre hay que tener en cuenta el ciclo de vida completo de un empleado y una visión general de las tendencias y desarrollos actuales.



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



En toda Europa se trabaja cada vez más para crear una economía en crecimiento reduciendo las barreras comerciales y facilitando la movilidad general de personas, bienes y servicios dentro de la Unión Europea. Sobre todo, la facilitación de que los ciudadanos de la UE puedan trabajar en cualquier país de la UE significa que muchos talentos están repartidos por toda Europa. En consecuencia, el tema de la gestión del talento debe considerarse siempre en un contexto internacional. La movilidad de los talentos tiene efectos diferentes en cada país de la UE. Los Estados miembros reaccionan de forma diferente a las condiciones que plantean los retos del futuro. Por lo tanto, siempre hay que tener en cuenta una perspectiva regional y global. Sin embargo, por encima de todo, los Estados individuales también tienen un papel importante que desempeñar en términos de financiación y legislación en relación con la

aplicación de la promoción del talento en las empresas.

Hace años se advertía del cambio demográfico y de que habría menos talento en general. Muchas empresas se ven ahora desbordadas por los retos. Las necesidades y exigencias del mundo laboral han cambiado de generación en generación. Deben tomarse nuevas medidas estratégicas empresariales para ser visto como un empleador globalmente atractivo y seguir siendo así competitivo frente a otros competidores. Considero que la valentía para cambiar es un requisito previo para los retos futuros.



**AUTOR**  
Fernando Benavente

**CARGO/FUNCIÓN**  
Presidente de EURORESO

**ORGANIZACIÓN**  
EURORESO

**PAÍS**  
España

# ARTÍCULOS PRINCIPALES

**por el  
consorcio de proyecto**





**Talent4LIFE**

# Gestión del talento en las empresas europeas

## Resultados de la investigación empírica en el contexto del proyecto Talent4LIFE

— Natalie Horn —

El proyecto Talent4LIFE comenzó con la realización de un estudio de investigación empírica en el que participaron 190 empresas de países europeos. El estudio, que examinó el estado actual de la gestión del talento, el desarrollo del personal y la retención de empleados en las empresas europeas, demostró que muchas empresas no están preparadas para futuros acontecimientos que pueden dificultar su supervivencia. Retos como la creciente escasez de trabajadores cualificados harán imposible tener éxito sin una estrategia de retención de personal bien desarrollada.

Si nos fijamos en los empleados mayores de 45 años, algunos de los resultados son alarmantes. El 40% de las empresas encuestadas tienen una

estructura de personal joven, con un máximo de uno de cada cuatro empleados de más de 45 años. Esto es alarmante porque el número de mayores de 45 años en el mercado de trabajo va a aumentar, en contraste con la tasa de empleo global.

Aunque no es sorprendente que las empresas más grandes tengan más probabilidades de contar con un sistema de gestión del talento que las pymes, una conclusión clave es que la capacidad de una empresa para afrontar el futuro no depende de su tamaño, sino del número de prácticas de gestión del talento que aplique, como la tutoría, el coaching, la rotación laboral, etc.







¿Qué significa esto para las pymes?

En primer lugar, significa que ser una empresa pequeña no es excusa para carecer de estrategias de desarrollo de los empleados. Las prácticas de gestión del talento pueden aplicarse incluso en las empresas más pequeñas. Puede resultar tedioso y llevar mucho tiempo, pero merece la pena cuando se trata de la retención de personal y la falta de trabajadores cualificados. El desarrollo adecuado del personal no es sólo una serie de cursos de formación. Tampoco se trata sólo de ofrecer puestos más altos, sino en gran medida de apreciación. Las empresas que valoran a sus empleados independientemente de su edad serán las ganadoras en la guerra por el talento.

En segundo lugar, significa que no todas las estrategias que se autodenominan "gestión del talento" funcionan realmente como tales. Se llame o no gestión del talento, el elemento central que hace que una empresa esté preparada para el futuro es valorar a sus empleados, crear un entorno de trabajo agradecido y fomentar un sistema y una cultura en los que se compartan los conocimientos dentro de la empresa.

Las empresas suelen desarrollar una estrategia de RRHH y gestión del talento cuando se lo

exigen factores externos como hacer frente a la falta de trabajadores cualificados o a la digitalización. Si las empresas no consiguen adaptarse a las circunstancias cambiantes, fracasarán. Muchas empresas están empezando a darse cuenta de que sus empleados son su recurso más valioso. La retención de los empleados mediante el desarrollo y una cultura empresarial apreciativa se subestima mucho, a pesar de que estas podrían ser las mejores razones para que los empleados se queden y la empresa persista.

**AUTOR**  
Natalie Horn

**CARGO/FUNCIÓN**  
Jefe de proyecto

**CONTACTO (AUTOR)**  
natalie.horn@wkstmk.at

**ORGANIZACIÓN**  
WKO Steiermark

**PAÍS**  
Austria

**CONTACTO (ORGANIZACIÓN)**  
www.wkstmk.at



# Envejecimiento y gestión del talento

## Promoción de los empleados de más edad

— Marianne Ochsenhofer —

Las empresas se enfrentan a grandes retos debido al cambio demográfico y a la digitalización. El cambio demográfico está provocando un envejecimiento de la mano de obra y, al mismo tiempo, un menor número de trabajadores más jóvenes y cualificados que las empresas puedan contratar (Statistics Austria, 2021). Como solución en el proyecto Talent4LIFE, se sugiere la retención de los empleados mediante la gestión activa del talento y el desarrollo en la empresa. En este artículo se examina detenidamente la importancia de retener y cuidar especialmente a los trabajadores de más edad.

Del informe de investigación IO1 se desprende claramente que en toda Europa los trabajadores de más edad trabajan más tiempo y que la tasa de empleo de los trabajadores de más edad está aumentando. Por tanto, es especialmente

importante integrar activamente sus conocimientos y experiencia en la empresa.

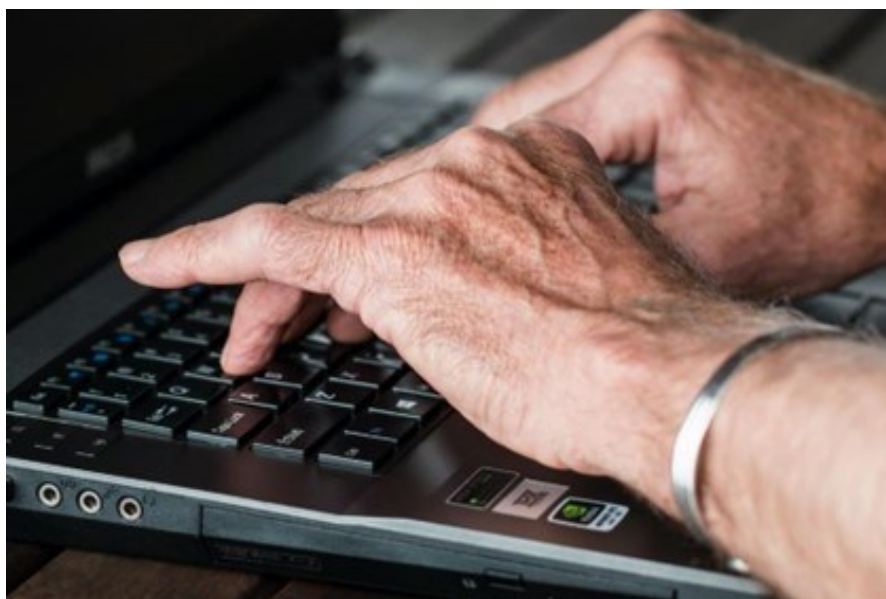
Pero, ¿cuáles son las características de los trabajadores de más edad?

El potencial económico de los trabajadores de más edad, en particular, está fundamentalmente infravalorado. Las empresas no fomentan lo suficiente la concienciación sobre sus propios puntos fuertes y capacidades, si es que lo hacen. Además, muchos trabajadores mayores cargan con estereotipos como la suposición de que su rendimiento físico y mental disminuye constantemente. Estos estereotipos persisten a veces en las empresas, aunque no estén demostrados científicamente.

A pesar de que los salarios suelen ser más elevados, las empresas pueden incluso ahorrar costes contratando a trabajadores de más edad.



Esto se debe a que los empleados más jóvenes, en particular, tienden a cambiar de trabajo más a menudo, lo que a su vez conlleva mayores costes en los procesos de contratación. Aunque los trabajadores de más edad pueden necesitar más tiempo para procesar nuevo material de aprendizaje, la motivación para aprender suele ser aún mayor con la edad. La formación y el perfeccionamiento pueden ayudar, especialmente en lo que respecta a las



competencias digitales. Dimensiones cognitivas como el pensamiento estratégico, la acción meditada, la perspicacia, la prudencia, el razonamiento lógico y la comprensión holística también mejoran con la edad. Resulta especialmente interesante que, sobre todo en caso de problemas y estrés, se adopte un enfoque más estratégico y se consideren varias opciones de actuación. A este respecto, es importante señalar que los procesos de aprendizaje cambian con la edad, pero no necesariamente se deterioran. Por lo tanto, deben crearse entornos de aprendizaje adecuados a la edad. Y aquí es donde deben empezar el departamento de RRHH y el nivel directivo.

Apoyar a los trabajadores mayores en las empresas puede aportar muchos beneficios. Sobre todo, no hay que ignorar su gran experiencia y sus competencias profesionales. Están motivados, son leales y están dispuestos a asumir responsabilidades. Los trabajadores mayores son disciplinados y fiables, y afrontan los problemas con confianza. Tienen confianza en lo que hacen y han aprendido a hacerse valer.

Por supuesto, no se puede hablar en este sentido de todas las personas mayores de 45 años. Sin embargo, no ser conscientes de estas ventajas puede ser fatal para las empresas. Para atraer a este grupo de edad se necesitan, entre otras cosas, horarios de trabajo flexibles y oportunidades de desarrollo continuo en todas las fases de la vida.

Para que las pymes puedan atravesar con seguridad el cambio demográfico, es importante conocer la estructura de edad de la empresa e incluir a todos los grupos de edad en la gestión demográfica. La evolución demográfica es omnipresente y, por tanto, todos los empleados de una empresa deben ser conscientes de los cambios.

Para dominar con éxito los retos futuros en relación con la digitalización y el cambio demográfico en las empresas, es esencial abordar la diversidad y la inclusión. Hay que romper los patrones de pensamiento estereotipados.

Si los empleados mayores de 45 años se ven a sí mismos como un enriquecimiento en una empresa, contribuirán significativamente al éxito general. Para ello, hay que dotarles de las competencias necesarias y darles más apoyo.

**AUTOR**

Marianne Ochsenhofer

**CARGO/FUNCIÓN**

Asistente de proyectos

**ORGANIZACIÓN**

Brainplus

**PAÍS**

Austria

**CONTACTO (ORGANISATION)**

[www.brainplus.at](http://www.brainplus.at)



# Gestión de la edad:

## cuando la edad no es un obstáculo para atraer talento

— Jennifer Nolan —



La discriminación por edad en el trabajo ignora en gran medida los numerosos atributos positivos que los empleados de más edad aportan a la plantilla. Conocimientos, pericia, experiencia y lealtad son sólo algunas de estas cualidades que las empresas están desaprovechando, al seguir manteniendo prejuicios (conscientes o inconscientes) contra las personas mayores. El Informe Mundial sobre la discriminación por motivos de edad, elaborado por la Organización Mundial de la Salud, encuestó a 83.000 personas de 57 países y descubrió que una de cada dos personas tenía actitudes moderada o altamente

discriminatorias por motivos de edad, lo que puede limitar la reserva de talento disponible.

Los prejuicios sobre la edad suelen ser más evidentes en mitos muy extendidos, como que los trabajadores mayores son más propensos a enfermar, que trabajan más despacio o que no son "nativos digitales". El predominio de estas opiniones pone de manifiesto la necesidad de cambiar la narrativa en torno a los trabajadores de más edad, utilizar los datos de los estudios de investigación que contrarrestan estos mitos dentro de nuestras empresas y evitar los clichés perjudiciales que limitan el potencial de los trabajadores de más edad dentro de los equipos de nuestras empresas.

La mano de obra de más de 45 años está creciendo y ofrece a los empresarios experiencia, entusiasmo y lealtad a quienes siguen invirtiendo en su carrera, sobre todo cuando han experimentado la discriminación por edad en otros lugares. Entonces, ¿cuál es la mejor manera de acceder a esta reserva de talento a menudo desaprovechada?

**1. Oportunidades y diversidad en el puesto de trabajo** - Muchos empleados mayores siguen estando muy motivados y son ambiciosos. Sin



embargo, pueden sentirse frustrados o desmotivados por la falta de retos y las escasas oportunidades de liderazgo en sus puestos actuales. La percepción de que los trabajadores de más edad se han retirado y están esperando a jubilarse es otro error muy extendido. Independientemente del tamaño y la estructura de su empresa, es posible aprovechar la experiencia y el entusiasmo de los trabajadores de más edad creando oportunidades de tutoría, creando vacantes para dirigir un equipo en un proyecto específico, nombrándoles embajadores de la empresa en eventos externos o sesiones de formación, u ofreciendo oportunidades de compadreo con los recién contratados. Ofrecer el mismo compromiso en el desarrollo de la carrera profesional a los empleados de más edad que a los más jóvenes es una clara oportunidad para retener el talento que casualmente tiene más de 45 años.

2. Como hemos destacado en el Manual del Modelo Talent4LIFE, las oportunidades de **reciclarse y perfeccionarse en una nueva área son tan importantes para los empleados mayores de 45 años como para las nuevas adquisiciones de talento. Como demuestran los estudios**, los trabajadores de más edad siguen

deseando probar una nueva fase de su carrera, embarcarse en algo nuevo o explorar una verdadera pasión o interés. Con su experiencia y sus ganas de aprender, ven su carrera desde una nueva óptica que a menudo no está vinculada únicamente al dinero.

3. **Ofrecer flexibilidad en la empresa.** Muchos trabajadores mayores buscan ahora un poco de flexibilidad para seguir trabajando muchos más años productivos y rentables, y al mismo tiempo tener tiempo para dedicarse a otros intereses o apoyarse. Ofrecer un trabajo que encaje de forma flexible en este nuevo enfoque equilibrado abrirá reservas de talento sin explotar.

4. Seguir una estrategia de gestión del talento integradora: **La edad es** el único aspecto de la diversidad del que todos formaremos parte en algún momento de nuestra vida. Las empresas que promuevan la inclusión, en concreto la diversidad de edad, estarán mejor situadas para capitalizar el valor de los trabajadores de más edad y minimizar su exposición a futuras carencias de competencias.

Ser pragmático en lo que respecta a las competencias, sobre todo en el clima actual, en el que la escasez de talento es cada vez mayor y muchas empresas tienen dificultades para cubrir puestos clave, puede ser una solución positiva que demuestre que la edad no debe ser un obstáculo a la hora de atraer talento.



**AUTOR**  
Jennifer Nolan

**CARGO/FUNCIÓN**  
Director

**CONTACTO (AUTOR)**  
jennifer@fipl.ie

**ORGANIZACIÓN**  
Future In Perspective Limited

**PAÍS**  
Irlanda

**CONTACTO (ORGANIZACIÓN)**  
[www.futureinperspective.com](http://www.futureinperspective.com)



# El sector industrial se prepara

## para la llegada de la "Gran Jubilación"

— José Luis Bezanilla —

En los próximos 10 años, la mitad de las personas que trabajan actualmente dejarán su empleo y tendrán que ser sustituidas. El envejecimiento de la población activa es ya una realidad que, unida a otros factores como la inflación, el aumento de los costes energéticos y los costes industriales, que se han duplicado, crea una gran incertidumbre en el mercado laboral actual.

Se trata de un grupo conocido como los "baby boomers", personas nacidas entre 1958 y 1977 que están llegando al final de su vida profesional, lo que significa que dentro de unos años nos enfrentaremos a la "Gran Jubilación".

Quienes nos dedicamos a la orientación profesional y a la selección de personal llevamos tiempo detectando graves problemas que tienen las empresas, especialmente las pymes del sector, para gestionar el relevo generacional. Profesionales especializados y con amplia experiencia en determinados puestos no encuentran personas que les sustituyan. Se trata de puestos industriales de larga tradición y vinculados a la primera transformación del metal, fabricación o la soldadura, en los que se necesitan varios años para adquirir las habilidades, conocimientos y competencias necesarios para el correcto desempeño del trabajo.

Cuando las empresas piden un perfil profesional, lo que buscan no son personas con un título, sino con competencias específicas que en muchos casos sólo se adquieren con la experiencia. En este caso, no basta con una buena formación.



La gestión de la edad no es sólo una cuestión de relevo generacional y pérdida de puestos de trabajo, sino que aborda un problema mayor, la pérdida de un valor intangible y diferencial para las empresas: su *know-how*. Las empresas deben preocuparse de encontrar profesionales que sustituyan al talento que se va, pero, sobre todo, deben centrar sus esfuerzos en gestionar el conocimiento que los profesionales experimentados han aportado a la empresa a lo largo de los años. Deben asegurarse de que no se vaya con la persona que se jubila. El aprendizaje tiene un coste para las empresas, pero el coste de perderlo es mayor.

Para que lo importante no se convierta en urgente, es imprescindible anticiparse a la realidad que dentro de unos años vivirá no sólo el sector industrial, sino el mercado laboral en general. Gestionar la "Gran Jubilación" no sólo significa trabajar en la búsqueda de profesionales que sucedan y sustituyan a los que se jubilan, sino también identificar a aquellas personas clave que se van a marchar e intentar sustituir las de forma gradual y natural. Debemos generar mecanismos que faciliten la transmisión de este conocimiento a las generaciones más



jóvenes para que permanezca y se consolide como uno de los grandes valores diferenciales de las empresas.

La situación se agrava si tenemos en cuenta que más del 90% del tejido empresarial europeo está formado por pequeñas y medianas empresas (PYME), que son precisamente las que cuentan con menos recursos, tanto económicos como humanos, para gestionar estas transiciones.

Según datos presentados recientemente en un informe por la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), más de 100.000 puestos de trabajo están actualmente sin cubrir en España debido a la falta de profesionales cualificados en muchos sectores. No se trata sólo de perfiles tecnológicos, ya que afecta por igual a la industria, la construcción y los servicios. Y si miramos al futuro, el problema se agrava con la "Gran Jubilación". Todo indica que en 2030 en España se dejarán de cubrir hasta 2 millones de puestos de trabajo, algunos de nueva creación y otros muchos como consecuencia de la falta de relevo generacional.

La innovación en las políticas de empleo y la colaboración entre las instituciones públicas y el tejido empresarial son algunos de los pasos clave que permitirán abordar este gran problema al que muchas empresas ya empiezan a enfrentarse.

Mientras tanto, no hay que olvidar que lo más importante es atraer y mantener ese talento dentro de la empresa, y que la edad no debe ser una amenaza ni una debilidad en los procesos de selección, sino todo lo contrario. La experiencia es la mayor fuente de aprendizaje, y el conocimiento que poseen las personas es el activo intangible más valioso de una empresa, por lo que no se puede permitir que este valor diferencial se pierda o se deje de lado.

#### **AUTOR**

José Luis Bezanilla

#### **CARGO/FUNCIÓN**

Área de empleo

#### **CONTACTO (AUTOR)**

[www.linkedin.com/in/jose-luis-bezanilla](http://www.linkedin.com/in/jose-luis-bezanilla)

#### **ORGANIZACIÓN**

FVEM

#### **PAÍS**

España

#### **CONTACTO (ORGANIZACIÓN)**

[www.linkedin.com/company/fvem/  
mycompany/?viewAsMember=true](http://www.linkedin.com/company/fvem/mycompany/?viewAsMember=true)



# Retención de personal en tiempos de crisis

— Andrés Hintya —

La participación de la Fundación para el Desarrollo START en el proyecto Talent4LIFE es un reto profesional muy importante para nosotros, ya que la educación de adultos es una de nuestras actividades principales, y el desarrollo del talento es una de nuestras áreas de investigación y profesionales más importantes.

Nuestra fundación es una organización relativamente joven, pero nuestros profesionales tienen más de 10 años de experiencia en gestión del talento y formación de adultos. Por eso, cuando empezamos a trabajar en este proyecto, esperábamos con impaciencia los resultados de nuestra investigación exploratoria sobre la situación actual de las pymes en materia de retención de empleados.

La investigación no arrojó resultados muy alentadores. Mientras que las grandes empresas, sobre todo las multinacionales, tienen una larga tradición de selección de talentos y formación interna, además de garantizar la igualdad de

oportunidades, las pequeñas empresas suelen luchar contra la escasez de mano de obra y suelen conformarse con poder mantener la plantilla existente. Hay una gran emigración entre los jóvenes, muchos sucumben a la tentadora oferta de aceptar un trabajo en el extranjero. Entre las pequeñas empresas húngaras, los mayores de 40 años suelen ser la mayoría de los empleados, ya que la estabilidad es más importante para ellos y sus empleadores los valoran más por su experiencia.

En el sector de las pymes, la formación interna suele limitarse a las áreas profesionales esenciales y a la formación periódica sobre seguridad y preservación de la salud. La participación de organizaciones de formación externas es cara, y los empresarios no pueden permitirse perder horas de trabajo. Las pequeñas empresas del sector servicios (construcción, mantenimiento y sector servicios, venta al por menor, turismo y hostelería) son en las que la gestión y el desarrollo del talento están menos presentes.

Al mismo tiempo, las industrias tecnológicas y los servicios de alta tecnología, por ejemplo las empresas químicas, de tecnología médica, de desarrollo de software, las startups, hacen mucho más hincapié en la formación e intentan retener a los trabajadores bien formados de diversas maneras.

El mercado laboral depende de muchos factores. En 2022, la epidemia de COVID19 sigue siendo una amenaza, hay una crisis energética y también inflación. En un entorno así, las empresas se centran principalmente en mantener su mercado y sobrevivir. La inflación devalúa los salarios, lo que provoca tensiones. En este caso, los empresarios se enfrentan a una







Conociendo el mercado laboral nacional, esperamos que el Gobierno húngaro y las cámaras de comercio e industria nacionales y regionales reanuden la formación subvencionada para las pequeñas empresas, especialmente en el campo de las competencias blandas, porque hay una gran demanda de ellas. Además, el desarrollo de las competencias lingüísticas y digitales es

la necesidad más acuciante. Esto afecta sobre todo a los sectores del turismo, la restauración y el comercio minorista.

Otro ámbito que puede mejorar mucho las posibilidades de comercialización de la mano de obra es la digitalización. Cada vez son más las empresas que desarrollan aplicaciones, interfaces web internas y presencia en las redes sociales. A través de ellas, los empleados participan activamente, lo que les hace más abiertos al desarrollo personal y profesional. Si los empleados están abiertos a utilizar herramientas digitales, se familiarizarán más fácilmente con los materiales de aprendizaje en línea.

El proyecto Talent4LIFE ofrece a las pequeñas empresas un medio para sobrevivir. Esperamos que nuestro optimismo se traslade a las empresas que entren en contacto con el proyecto.

Teniendo todo esto en cuenta, los desarrollos de nuestro proyecto pondrán una excelente herramienta en manos de los empresarios. Esperamos que las empresas que conozcan la herramienta en línea y el manual metodológico desarrollados por nosotros introduzcan sin duda algún tipo de sistema de desarrollo del talento, evalúen y desarrollen las competencias de sus empleados y preparen planes de desarrollo y carrera. Deben darse cuenta de que una mano de obra bien formada, informada y comprometida es una enorme ventaja de mercado para ellas. Esperamos que con esta iniciativa ayudemos a las pymes a aumentar sus posibilidades de comercialización y su reconocimiento social.



**AUTOR**  
András Hintya

**CARGO/FUNCIÓN**  
Presidente

**CONTACTO (AUTOR)**  
startalapitvany@gmail.com

**ORGANIZACIÓN**  
START Development Foundation

**PAÍS**  
Hungria

# La era pospandémica en la gestión del talento

— Chrystalla Pachita —

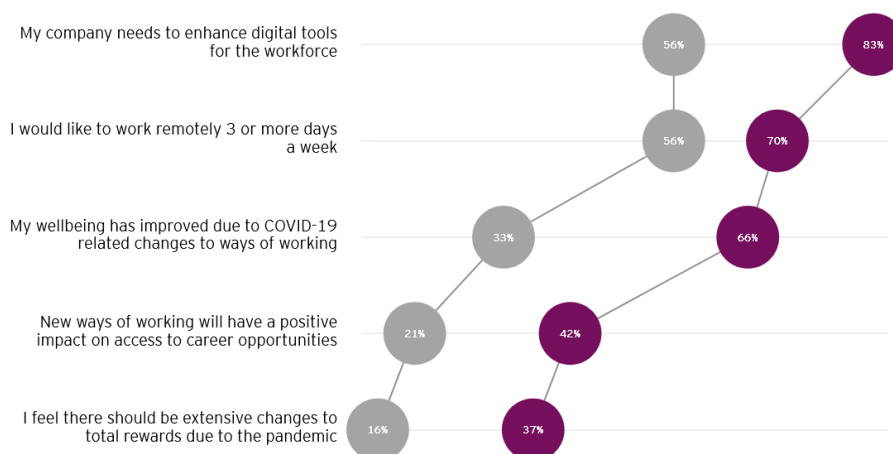
A medida que las empresas de todos los tamaños luchan por adaptarse a las realidades del trabajo después de COVID-19 y seguir el ritmo de la Cuarta Revolución Industrial, la necesidad de conocimientos especializados en RRHH y liderazgo nunca ha sido tan acuciante. El desafiante año 2020 fue una oportunidad para que los departamentos de RRHH se redefinieran y dejaran atrás la suposición de que se centran únicamente en tareas administrativas. En la era del cambio, los departamentos de RRHH se han vuelto vitales para garantizar la respuesta de los empleados al cambio, elevar la moral y mejorar el rendimiento de la empresa. A medida que una empresa crece, suele experimentar cambios en su estrategia, estructura y procesos internos. A algunos empleados puede resultarles difícil adaptarse a estos cambios y pueden provocar una disminución de la productividad y la moral.

Inevitablemente, el cambio puede asustar, ya que puede alejarnos de nuestro entorno y estilo de vida habituales. Las organizaciones deben asegurarse de que sus empleados están preparados para los cambios comunicando el cambio, explicando la causa y el resultado, proporcionando formación y aplicando procedimientos de seguimiento, garantizando al mismo tiempo la seguridad y protección de los empleados. Hacer a los empleados partícipes del proceso de cambio, manteniéndoles informados e implicados durante todo el proceso, les mantendrá motivados, al igual que hacerles conscientes de los beneficios de este cambio. Una parte esencial de este proceso es impartir formación específica sobre los procedimientos y designar a alguien que apoye a los empleados durante el cambio. Estas medidas garantizarán que todo el mundo esté de acuerdo y que todo se desarrolle sin problemas.

Employees likely to leave their current employer are embracing new ways of working

Employee's likelihood to leave job in the next 12 months

- Likely to leave ("Job jumpers")
- Unlikely to leave ("Company committed")



Credit: EY 2022 Work Reimagined Survey

A medida que el mundo se adentra en la era pospandémica, los responsables de RRHH recurren cada vez más a consultores cualificados para que les ayuden con sus responsabilidades. A la hora de elaborar el borrador de la "nueva normalidad" para los empleados, hay que tener en cuenta distintos factores. Como bien saben los directores de empresa y los profesionales de RRHH, la pandemia nos ha enseñado mucho. Ahora es el momento de elegir qué conservar y qué descartar. Uno de los mayores cambios es el espectacular aumento del trabajo a distancia. Se ha registrado que, por lo general, los empleados parecen preferir un acuerdo de trabajo más híbrido y aprecian la oportunidad de elegir entre la presencia física en la oficina y el trabajo a distancia. Es necesario encontrar formas de facilitar una comunicación eficaz y transparente, supervisar el trabajo de los empleados remotos y, al mismo tiempo, garantizar que los inevitables cambios en la dinámica social no amenacen la cultura organizativa existente. Procesos como la contratación digital, la incorporación remota y la gestión digital de documentos de RRHH son cada vez más importantes, y los profesionales de RRHH deben estar debidamente equipados y formados.

Invertir en transformación digital y en innovación y creatividad sigue siendo un pilar importante del desarrollo del talento en una organización. La tecnología está cambiando la forma en que todos trabajamos, y RRHH no es una excepción. Con nuevas formas de comunicación y seguimiento del rendimiento de los empleados, RRHH se adapta constantemente para mantenerse a la vanguardia. El avance hacia la transformación digital ha ayudado a RRHH a cambiar su enfoque de las tareas administrativas al desarrollo de la estrategia y la mejora del compromiso de los empleados. Siguiendo la nueva forma de trabajar, se esperan funcionalidades similares que deben ser desarrolladas por los empleados. Por lo tanto, las organizaciones necesitan garantizar habilidades como la flexibilidad, la adaptabilidad y el conocimiento digital.

La posibilidad de trabajar desde cualquier lugar es cada vez más común, lo que significa que el futuro de los RRHH requiere culturas más inclusivas y diversas. Teniendo esto en cuenta, el desarrollo de RR.HH. debería centrarse en estrategias específicas que atraigan y retengan a



una plantilla diversa. Una organización comprometida con la promoción de iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) no sólo creará y mantendrá un lugar de trabajo de éxito y mostrará su compromiso con la protección de la DEI a través de sus políticas y prácticas, sino que también tendrá una ventaja empresarial competitiva.

La formación continua o el desarrollo de nuevas competencias como la flexibilidad, la adaptabilidad, la empatía, el liderazgo de equipos diversos y la colaboración en equipos interdepartamentales / transculturales son esenciales. No en vano, el futuro de los recursos humanos depende de la experiencia de los empleados. Esforzarse por mejorar y/o rediseñar la experiencia de los empleados (desde la contratación hasta las trayectorias profesionales dentro de la organización) desarrolla una estructura organizativa dinámica, ágil y flexible, que a su vez mejora la satisfacción de los empleados, promueve la reputación de la organización y la marca de empleador, y proporciona una ventaja competitiva.

#### **AUTOR**

Chrystalla Pachita

#### **CARGO/FUNCIÓN**

Jefe de proyecto

#### **CONTACTO (AUTOR)**

info@sealcyprus.org

#### **ORGANIZACIÓN**

SEAL CYPRUS

#### **PAÍS**

Chipre

#### **CONTACTO (ORGANISATION)**

<https://sealcyprus.org>

[www.facebook.com/sealngocy](http://www.facebook.com/sealngocy)



# Empresas preparadas para el futuro

## mediante la innovación y la gestión de la generación

— Anna-Carina Mohrholz —

Trabajar en la oficina o en la producción 40 horas a la semana, año tras año. La mayoría de las generaciones anteriores han trabajado así. Se presentaban en el trabajo, realizaban sus tareas y luego se iban a casa. Pero, ¿qué ocurría cuando ya no podían rendir? ¿Qué pasaba si eran demasiado viejos para hacer el trabajo que se les había asignado, si las circunstancias familiares les impedían presentarse o si su talento estaba en otra parte? Nadie lo sabía y, francamente, a nadie le importaba.

Sin embargo, con la situación actual del mercado laboral, donde la guerra por el talento está siempre presente, este planteamiento ya no funciona. Los empresarios tienen que mantener a los empleados en la empresa y aprovechar al máximo sus talentos, los conocidos y los desconocidos.

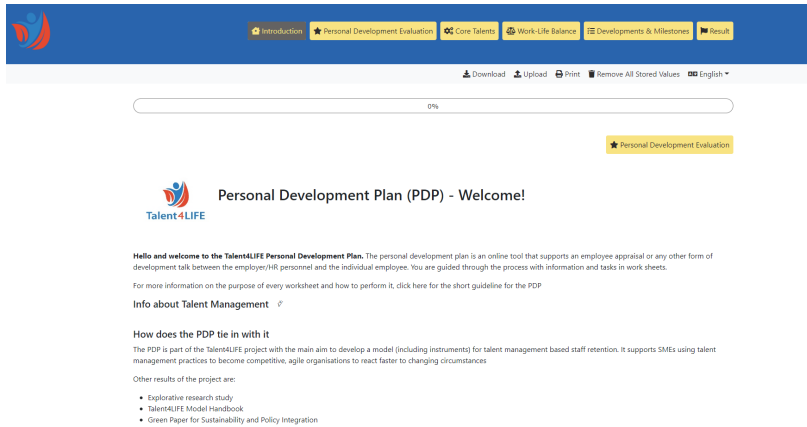
El hecho de que esto es más urgente que nunca también quedó demostrado en nuestro proyecto Talent4LIFE. Durante mucho tiempo, los empresarios han despedido a trabajadores que se habían hecho "demasiado viejos", ya que podían recurrir a una reserva de otros talentos. Como éstos ya no están disponibles, las empresas luchan por cubrir los puestos vacantes. Aquí es donde pueden recurrir a los trabajadores de más edad. Como muestran las estadísticas de Eurostat, entre 2009 y 2021 el empleo de los trabajadores de más edad, entre 55 y 64 años, ha aumentado continuamente. Como Eurostat no ofrece estadísticas específicas para los trabajadores mayores de 45 años, cabe suponer que estas cifras son aún mayores. También cabe señalar que las cifras de Alemania (verde) e Irlanda (rosa) están por encima de la media europea durante todo el tiempo. Esos dos países

socios contratan a más trabajadores de más edad que la media de los 27 Estados miembros de la UE. Con Chipre (naranja), otro socio del proyecto se sitúa más cerca de la cabeza. Aunque su tasa de contratación superó a la europea e incluso a la irlandesa al principio del periodo, luego se situó por debajo, para volver a superar a Irlanda en 2018.

Así pues, puede concluirse que la contratación de trabajadores más veteranos ha ido en aumento en la UE en la última década, y que los 27 Estados miembros registraron cifras más elevadas en 2021 que en 2009.

A pesar de que estos trabajadores de más edad - Generación X y baby boomers- forman el grupo más numeroso de la UE, con 6,2 millones de personas mayores de 45 años frente a 4,6 millones de entre 16 y 44 años (Eurostat, Población a 1 de enero por edad y sexo, 2022), no se les tiene suficientemente en cuenta a la hora de cubrir puestos de trabajo vacantes. Nuestro proyecto demostró que muchas empresas ni siquiera se plantean contratar a trabajadores de más edad. Sin embargo, no se trata sólo de la generación más experimentada. Para que las empresas tengan éxito en los últimos tiempos, es importante aplicar la gestión generacional, para demostrar a todas las generaciones y miembros del personal que la empresa ofrece potencial de desarrollo. Se trata de adaptarse constantemente y ser innovador. Para poder reaccionar ante las cambiantes condiciones del mercado, los propietarios y directivos de las pymes deben tener un plan en marcha. Esto incluye cosas básicas, como saber quién se jubilará cuándo y quién podrá sustituirle. Además, hay que tomar medidas para





SEQ Figure \\* ARABIC 2 The Talent4LIFE Personal Development Plan

comprobar si los empleados actuales siguen siendo capaces de desempeñar su trabajo de forma óptima o si necesitan otras competencias más novedosas. Las nuevas exigencias del mercado laboral, como la digitalización, requieren una actualización constante de las cualificaciones con la edad. Las tareas más complejas también pueden requerir un reciclaje. Por otra parte, la larga experiencia de los trabajadores de más edad y sus antiguos contactos con clientes y proveedores deben aprovecharse y mantenerse en la empresa incluso después de que se marchen. La combinación de nuevas competencias y experiencia es necesaria, y los responsables de RRHH y de las pymes deben adaptar medidas para mantener ambas en equilibrio y trabajando juntas.

Esto puede hacerse mediante aportaciones externas y suele ser el caso cuando la contratación, la retención y el desarrollo - especialmente de los empleados mayores de 45 años- no son el objetivo principal. Aunque las pymes conozcan la importancia de estas acciones, sus medidas, planes y estrategias existentes pueden ser objeto de reflexión, racionalización y desarrollo. Aunque la consultoría externa puede ser muy útil, muchas empresas tienen potencial para abordar estos procesos desde dentro. El proyecto Talent4LIFE ha demostrado que las pymes de los países socios son muy conscientes de los retos actuales y futuros. Sin embargo, no saben si podrán afrontarlos con los empleados que tienen ahora. Para analizar si ya se dispone de la reserva de talento adecuada y qué otros talentos desconocidos poseen la plantilla, el consorcio desarrolló el Plan de Desarrollo Personal (PDP)

Talent4LIFE. Se trata de una herramienta en línea que sirve de apoyo a la evaluación de los empleados o a cualquier otra forma de conversación sobre desarrollo entre el empresario o el personal de Recursos Humanos y el empleado. Se les guía a través del proceso con información sobre la gestión del talento y tareas en hojas de trabajo. Rellenando las hojas de trabajo juntos, el empresario y el empleado aprenden más el uno del otro, sus talentos y planes, y tienen así una base sólida para seguir

desarrollándose. La herramienta está diseñada de acuerdo con la GDPR y puede reutilizarse en cualquier momento. Con un tiempo estimado de una hora, presenta un conjunto conciso de objetivos de desarrollo, hitos a alcanzar y fechas de revisión respectivas. Este proceso estructurado permite el desarrollo y la innovación en las pymes. Ambas solo son posibles cuando se conoce el statu quo y todas las partes implicadas están a bordo.

Esencialmente, conocer a las personas y el entorno en el que se trabaja, revisarlos periódicamente y tener un objetivo claro en mente es lo que sienta las bases para las innovaciones. Las pymes necesitan optimizar sus procesos y tener presentes a todas las generaciones para estar preparadas para el futuro. Y necesitan tiempo y herramientas para hacerlo continuamente.

**AUTOR**  
Anna-Carina Mohrholz

**CARGO/FUNCIÓN**  
Jefe de proyecto internacional

**CONTACTO (AUTOR)**  
mohrholz@ihk-projekt.de

**ORGANIZACIÓN**  
IHK Projektgesellschaft mbH

**PAÍS**  
Alemania

**CONTACTO (ORGANISATION)**  
www.ihk-projekt.de

# EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

**desde el  
países socios  
y en toda Europa**





**Talent4LIFE**



# Consultoría demográfica para empleados + empresas

**Entornos de trabajo adaptados a la edad como medio para superar la escasez de mano de obra - Consultoría demográfica para empleados + empresas**

La Consultoría Demográfica para empleados + empresas es un proyecto de consultoría de empresas financiado con fondos del Fondo Social Europeo y el Ministerio Federal de Trabajo austriaco y fue ejecutado por el grupo de trabajo ÖSB Consulting como socio principal y Deloitte. En

consorcio con las empresas consultoras BAB, move-ment y merlin, Demographic Consulting actuó en toda Austria, a excepción de Burgenland, con un total de 150 consultores. Se dispuso de fondos por valor de unos 25 millones de euros para el periodo de ejecución 2017-2022, lo que convirtió a Demographic Consulting en uno de los mayores proyectos del periodo de financiación 2014-2020 del FSE.

El objetivo del proyecto es sensibilizar a las empresas austriacas y a sus trabajadores sobre entornos de trabajo adecuados a la edad y ayudarles a superar los retos del cambio demográfico. El cambio demográfico es uno de los principales retos para las empresas y los trabajadores. A medida que la sociedad envejece, también lo hace el mundo laboral: La proporción de personas mayores de 45 años aumenta, la mayor cohorte de edad del mercado laboral -los baby boomers- se jubilará en los próximos diez años y, al mismo tiempo, se incorporan al mercado laboral generaciones más jóvenes, que se enfrentan a los empresarios con necesidades, ideas y valores cambiados. La escasez de aprendices, la falta de personal, la fluctuación y las oleadas de jubilaciones no son un problema de empresas, regiones o sectores concretos. El cambio demográfico está aquí y requiere soluciones.

Al promover entornos de trabajo adaptados a la edad, la Demographic Consulting ayuda a las empresas a retener con éxito a sus empleados, manteniendo su capacidad de trabajar hasta la jubilación. Para utilizar con éxito los recursos

## AUTORES

Francesca Herr, BA  
Mag. Michael Steininger

## CONTACTOS

francesca.herr@oesb.at  
michael.steininger@oesb.at

## ORGANIZACIÓN

ÖSB Consulting GmbH

## PAÍS

Austria

## PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Fondo Social Europeo (FSE) y Ministerio Federal de Trabajo de Austria (BMA)

## DURACIÓN

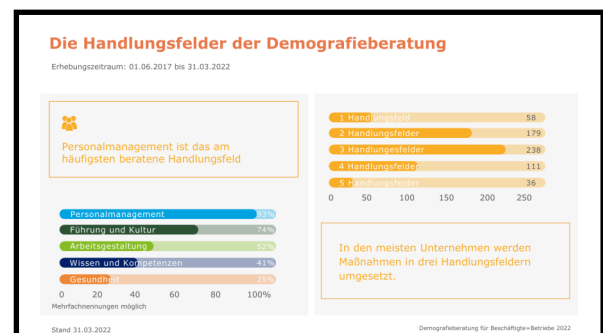
Mayo 2017 – Junio 2022

## OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

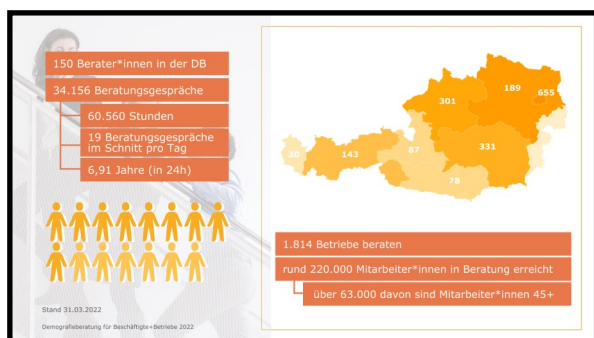
Sensibilización y creación de entornos de trabajo adecuados a la edad en empresas de todos los tamaños y sectores en Austria.

## SITIO WEB / REDES SOCIALES

www.demografieberatung.at  
Facebook: @demografieberatung  
www.linkedin.com/company/  
demografieberatung  
www.youtube.com/channel/  
UCH7CRtPMULSsuVWG6yQGMig







humanos, reconocer y desarrollar el talento, es necesario aplicar medidas específicas que promuevan la cooperación entre las distintas generaciones, que transfieran conocimientos y den forma a la planificación de la sucesión a largo plazo. Tales medidas permiten una gestión sensible a las generaciones para tener en cuenta y aunar las necesidades de los empleados en las distintas fases de la vida. Consultoría demográfica significa crear un entorno de trabajo que implique a todos los empleados y en el que todos puedan desarrollarse y aprender (unos de otros).

En 2021, por primera vez, hubo más vacantes de aprendizaje que solicitantes en Austria<sup>1</sup>. El número de vacantes comunicadas al AMS (servicio del mercado laboral) alcanzó un máximo de unas 124.000 vacantes en marzo de 2022, lo que supone unas 50.000 más que el año anterior<sup>2</sup>. El mundo laboral necesita un cambio de perspectiva: los lugares de trabajo deben ser más flexibles y orientarse a los empleados



potenciales, y no al revés. Los principales protagonistas de este proceso son los directivos, que deben ser conscientes de las necesidades de los empleados, en función de su grupo de edad y su fase de la vida. La planificación estratégica de personal debe basarse en la distribución por edades de los empleados, adoptar una perspectiva a largo plazo y ser capaz de permitir el cambio y la agilidad.

Teniendo en cuenta las necesidades de las distintas generaciones en la empresa, ocuparse activamente del propio atractivo como empleador puede contribuir significativamente a evitar la escasez de trabajadores cualificados en la empresa: Además de los pilares de la cultura de gestión, la imagen de la empresa en la región, las cuestiones de remuneración y el diseño de las condiciones de trabajo, cada vez es mayor la importancia de una gestión activa del talento basada en una planificación bien fundamentada de la carrera profesional y el desarrollo. La libertad creativa de los empleados, el grado de responsabilidad personal, el tratamiento de sus ideas, sus posibilidades de desarrollo y, por supuesto, las oportunidades de formación continua serán temas centrales a la hora de concebir y aplicar con éxito ofertas de asesoramiento.



Agenda Austria (28. Februar 2022): Erstmal mehr offene Lehrstellen als Suchende, <https://www.agenda-austria.at/grafiken/erstmal-mehr-offene-lehrstellen-als-suchende/>

Statista.de (05. April 2022): Anzahl der offenen Stellen von März 2021 auf März 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/552276/umfrage/offene-stellen-in-oesterreich-nach-monaten/>

# KEEP 50+

## Programa de formación empresarial para mayores de 50 años

### Introducción

En las últimas décadas, la población de la Unión Europea ha ido envejeciendo. La proporción de la población de la UE mayor de 55 años aumentó del 25 % en 1990 al 30 % en 2010 y se espera que alcance el 37 % en 2030 (Eurostat, 2012). En consecuencia, la mano de obra también está envejeciendo: la proporción de la población activa de entre 55 y 69 años aumentó un 26,5 % entre 1987 y 2010. La Unión Europea se enfrenta al reto de encontrar una manera de utilizar y transferir la experiencia de los empleados que

envejecen y de dar nuevas oportunidades a aquellos que se hacen demasiado mayores para sus puestos de trabajo actuales. Y el espíritu empresarial podría ser la respuesta.

El espíritu empresarial se considera el proceso de creación de riqueza a través de la participación en cualquier parte de la creación, el funcionamiento y la inversión en empresas. El proyecto KEEP50+ recoge ideas y buenas prácticas en materia de formación empresarial para personas mayores de 50 años, con el fin de apoyar las iniciativas empresariales entre este grupo destinatario.

La propuesta de formación en espíritu empresarial para mayores de 50 años ofrece una idea general de programa de formación para diversas organizaciones de formación, como centros de empleo, agencias de desempleo, centros de desarrollo empresarial y otras organizaciones que desarrollan e imparten cursos o formación en espíritu empresarial.



### AUTOR

Adela Vitkovska

### CONTACTO

adela.vitkovska@eurofortis.lv

### ORGANIZACIÓN

Biedriba Eurofortis

### PAÍS

Letonia

### PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Erasmus+

### DURACIÓN

2016-2018

### OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Proyecto internacional para desarrollar un programa de formación empresarial para personas mayores de 50 años, que consta de cuatro módulos (Autoevaluación, cómo empezar, la empresa, coaching continuo).

### SITIO WEB / REDES SOCIALES

[www.facebook.com/Keep50](http://www.facebook.com/Keep50)

### El público destinatario

El proyecto KEEP50+ trabaja con personas mayores de 50 años que están desempleadas, afrontan cambios profesionales o tienen una idea de negocio que quieren convertir en autoempleo.



### Programa de formación

En el proyecto KEEP50+ se desarrolló un programa de formación que consta de cuatro módulos diferentes.

#### Módulo 0 - Autoevaluación

El primer módulo es el premódulo, denominado Módulo 0. Contiene la autoevaluación para los alumnos. La autoevaluación es un cuestionario estructurado/herramienta en línea o una entrevista en la que un especialista entrevista a los participantes en la formación empresarial.

#### Módulo 1 - Cómo empezar

El módulo 1 se denomina fase de puesta en marcha. Se explica a los participantes qué se necesita para crear y dirigir una empresa.

#### Módulo 2 - La empresa

El módulo 2 ofrece a los participantes una introducción completa a todas las herramientas y conocimientos necesarios para crear su propia empresa. Los participantes reciben formación en planificación empresarial y obtienen una visión general de diferentes herramientas, como la realización de análisis DAFO, análisis de necesidades y estrategia de marketing.

#### Módulo 3 - Coaching continuo

En el módulo 3 las empresas ya están constituidas y los empresarios reciben el apoyo adecuado durante los primeros meses de funcionamiento de las empresas. En el módulo 3 se hace especial hincapié en encontrar un mentor adecuado para cada participante que pueda ayudarle durante el primer año de vida de la empresa.



#### Biedriba Eurofortis (Coordinator)

SOROS INTERNATIONAL HOUSE

Anmiro Oy

B.S.D. S.r.l

brainplus- Projektmanagement Schabereiter

Aliance lektorů a konzultantů

Générations Solidaires Val d'Oise 95

Znanie Association

DEVELOPMENT AGENCY OF KARDITSA NA.KA SA

Iniciativas de futuro para una Europa social

# AgeWise

La discriminación por edad es la forma más común de discriminación en el lugar de trabajo en la isla de Irlanda. Según un estudio, una de cada cinco personas sufre algún tipo de discriminación por motivos de edad en el lugar de trabajo. Según la Dra. Trudy Corrigan, investigadora del Centro Nacional de Investigación y Recursos contra el Acoso, con sede en la DCU, "los estereotipos sobre el envejecimiento son persistentes y están muy extendidos, a pesar de carecer de base científica". En el contexto laboral, incluye la suposición de que, una vez alcanzada cierta edad, las personas se vuelven resistentes al cambio y tienen menos capacidad para aprender nuevas habilidades, especialmente en



tecnología. Sin embargo, rara vez se encuentran pruebas que respalden estos estereotipos y, de hecho, la capacidad de aprender no se ve afectada en gran medida por la edad. Una consideración importante al examinar la investigación sobre el envejecimiento, especialmente en el lugar de trabajo, se refiere a las pruebas fehacientes relativas al funcionamiento intelectual. El aumento de la edad rara vez se asocia a niveles inferiores de funcionamiento cognitivo. Las personas mayores aprenden a compensar de diversas maneras los aspectos que se ven afectados por el declive intelectual. Entre ellas se incluyen estrategias que aprovechan sus puntos fuertes y sus experiencias de hechos similares en el pasado. El resultado es que los estudios sobre la competencia en el entorno laboral demuestran que las personas siguen mejorando a partir de los 60 años. A pesar de los resultados de estas investigaciones, la discriminación por motivos de edad y los estereotipos contribuyen a generar actitudes negativas hacia las personas mayores y, especialmente, hacia los trabajadores de más edad.

Age & Opportunity se fundó en 1988 como respuesta a la necesidad de adoptar actitudes más positivas hacia las personas mayores y el envejecimiento. En la actualidad, sigue innovando y liderando el pensamiento sobre el envejecimiento en Irlanda, cuestionando cuestiones clave para fomentar el cambio positivo y el bienestar a medida que las personas envejecen. Para combatir la prevalencia de la discriminación por motivos de edad en el lugar de trabajo, Age & Opportunity creó el programa

## AUTOR

Jennifer Nolan, Future In  
Perspective Limited

## CONTACTO

[engage@ageandopportunity.ie](mailto:engage@ageandopportunity.ie)

## ORGANIZACIÓN

Age & Opportunity

## PAÍS

Irlanda

## PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Health Service Executive, Arts Council of  
Ireland, Sport Ireland

## DURACIÓN

En curso

## OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

AgeWise es un taller profesional de Age & opportunity diseñado para concienciar sobre las actitudes hacia el envejecimiento y las personas mayores en el lugar de trabajo.

## SITIO WEB / REDES SOCIALES

<https://ageandopportunity.ie/engage/agewise>



### AgeWise.

AgeWise es un taller profesional diseñado para concienciar sobre las actitudes hacia el envejecimiento y las personas mayores en el lugar de trabajo. Es adecuado para empresarios y personas que prestan servicios a personas mayores. Fomenta la acción para reducir la discriminación por motivos de edad en organizaciones y lugares de trabajo. El taller permite a los participantes:

- comprender los efectos personales, culturales y estructurales de la discriminación por motivos de edad
- identificar casos de discriminación contra las personas mayores
- diseñar estrategias para luchar contra la discriminación por edad en el lugar de trabajo

AgeWise se imparte en formato on-line a grupos de diversos entornos y las sesiones consisten en presentaciones interactivas con oportunidades para el debate y el intercambio de experiencias, dando voz a aquellos que pueden haber experimentado la discriminación por motivos de edad en el pasado. El programa AgeWise está diseñado con un enfoque que capacita a las personas para ser agentes de sus propias vidas. El programa busca continuamente nuevas formas de implicar, motivar y apoyar a las personas.

Age & Opportunity es la principal organización nacional de desarrollo que trabaja para que todos podamos disfrutar de la mejor calidad de vida posible a medida que envejecemos. Para ello:

1. Defender la creatividad y el valor de las personas mayores.
2. Combatir los estereotipos y las opiniones negativas sobre el envejecimiento.
3. Desarrollar experiencias inclusivas y atractivas que respondan a los intereses y necesidades de la diversa población de adultos mayores.
4. Desarrollar, probar y medir el impacto de programas y enfoques pioneros.
5. Poner los datos a disposición de los responsables políticos y los proveedores de servicios.
6. Trabajar con socios y partes interesadas para garantizar que las políticas, estrategias y programas de Irlanda se basan directamente en las necesidades y experiencias de las personas mayores.





# LearnGen

## Tutoría y aprendizaje intergeneracional en el lugar de trabajo

El proyecto LearnGen se centra en apoyar a los trabajadores adultos de distintas generaciones y permitirles que se asesoren mutuamente en función de sus necesidades específicas de edad, es decir, la generación de más edad asesora a la generación más joven en materia de pensamiento estratégico, pensamiento crítico y toma de decisiones, y la generación más joven asesora a la generación de más edad en el desarrollo de competencias digitales, nuevas prácticas

laborales e innovaciones.

En colaboración con los proveedores de EFP (formadores externos y en servicio), el proyecto educa a los profesionales de RRHH, a los directivos y a las empresas sobre la discriminación por motivos de edad en el lugar de trabajo, y ofrece un modelo que apoya prácticas inclusivas y adecuadas a la edad dentro de las empresas. Los factores clave de la discriminación y el acoso por motivos de edad en el lugar de trabajo suelen ser cuestiones relacionadas con los estereotipos a medida que envejecemos. Al desarrollar el material de formación sobre aprendizaje intergeneracional, el proyecto LearnGen ha mejorado el aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional continua (FPC), al tiempo que ha desarrollado la capacidad de los proveedores de FPC para educar a las empresas sobre el aprendizaje intergeneracional y las prácticas laborales inclusivas. El proyecto LearnGen está muy orientado a abordar las prácticas antienviejamiento en el lugar de trabajo y ofrece una serie de herramientas, enfoques y programas de I+D que promueven el aprendizaje intergeneracional y la tutoría, ayudando a las empresas a aprovechar el talento de todos los empleados para la mejora del negocio.

El proyecto LearnGen proporciona apoyo y formación a diferentes grupos generacionales (jóvenes y adultos mayores que trabajan) para que puedan desarrollar habilidades de tutoría para enseñar y aprender unos de otros. Estudios recientes indican que los trabajadores de más edad, más maduros, desarrollan un pensamiento estratégico y crítico junto con capacidades de resolución de problemas, y con investigaciones que sugieren que los trabajadores de más edad pueden beneficiarse de aumentar sus competencias digitales, el proyecto LearnGen salvó la brecha generacional mediante la creación de un curso intergeneracional abierto y de libre acceso y un paquete de formación para que los empleados se conviertan en mentores en

### AUTOR

Jennifer Nolan, Future  
In Perspective Limited

### CONTACTO

[jennifer@fipl.ie](mailto:jennifer@fipl.ie)

### ORGANIZACIÓN

Cámara de Comercio e Industria Búlgaro-  
Rumana (BRCCI)

### PAÍS

Bulgaria, Irlanda, República Checa, Portugal,  
Grecia, Chipre

### PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Programa Erasmus+

### DURACIÓN

24 meses

### OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Los principales objetivos del proyecto LearnGen son ayudar a los trabajadores (mayores y jóvenes) a desarrollar las competencias básicas necesarias para enseñar y aprender unos de otros mediante asociaciones de tutoría inversa. El proyecto pretende mejorar la colaboración y el conocimiento y potenciar el acceso a la formación y las cualificaciones de todos los empleados de las empresas.

### SITIO WEB / REDES SOCIALES

[www.learnngen.eu](http://www.learnngen.eu)





la empresa. Tanto los jóvenes como los mayores son víctimas de la discriminación por edad. Conocerse significa que pueden explorar quiénes son realmente y qué pueden ganar unos de otros, así como debatir cómo les afecta el edadismo. Al desarrollar una intervención equilibrada, se prestó la misma atención a las generaciones de más edad y a las más jóvenes.

Utilizando los modelos de tutoría y mentoría inversa, el proyecto LearnGen pretendía abordar y eliminar los estereotipos que se asocian a las distintas generaciones. El proyecto también pretende fomentar la capacidad de los empleados tanto para reconocer sus propias capacidades como las de sus compañeros, y derribar las barreras que perpetúan los lugares de trabajo segregados. La tutoría inversa es un ejercicio de construcción de puentes entre generaciones en el que la conversación puede ir desde la integración de nuevas herramientas de comunicación digital hasta el debate sobre cómo creen los más jóvenes que debería ser el mundo laboral. "La tutoría inversa es una vía de doble sentido", afirma Mary Harrison, directora ejecutiva de la empresa de formación y apoyo empresarial Optimum. "Los resultados pueden ser tangibles y de un valor incalculable para ayudar a los líderes de hoy a impulsar una empresa más fuerte y sólida y ofrecer a los líderes de mañana la oportunidad de

experimentar una visión desde la cima". Para que la relación de tutoría inversa funcione, debe tener objetivos claros y celebrarse a intervalos bastante regulares, aunque el acuerdo no tiene por qué ser demasiado formal o rígido. Mentores y alumnos deben sentirse cómodos con el acuerdo, de modo que reciban el máximo valor del mismo. Como cualquier otra forma de tutoría, la tutoría inversa en cualquier organización debe basarse en la confianza, la confidencialidad, el respeto mutuo y la sensibilidad.

La gestión proactiva de la igualdad, la diversidad y la inclusión es cada vez más importante para la cultura de una empresa y su funcionamiento actual. Muchas organizaciones se esfuerzan por derribar barreras, promover la inclusión y buscar formas de retener a los empleados actuales, especialmente a los mayores de 45 años. Si lo pensamos bien, el término "brecha generacional" nunca ha sido tan pertinente como hoy, con hasta cinco generaciones trabajando codo con codo: desde los baby boomers nacidos entre mediados de los años cuarenta y mediados de los sesenta hasta la Generación Z, nacida después de 1995. La mano de obra actual plantea a los directivos el reto de salvar una amplia brecha de experiencias vitales y de edad, entre otras cosas porque la tecnología ha cambiado mucho el entorno de trabajo desde que los "baby boomers" se incorporaron al mercado laboral.

Para acceder al paquete completo de formación LearnGen, visite [www.learn-gen.eu](http://www.learn-gen.eu) y regístrese en la plataforma de eLearning LearnGen.



Co-Funded by  
the Erasmus+ Programme of  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number: 2020-1-UK01-KA204-079165

# Zubilan Plus

Zubilan Plus es un nuevo programa de acompañamiento integral al empleo para personas con perfil directivo, mayores de 45 años y desempleadas.

El grupo destinatario era un máximo de 30 personas desempleadas (24 participantes y 6 en reserva) empadronadas en la región de Bizkaia y que tuvieran experiencia profesional previa en puestos de dirección, liderazgo o mandos intermedios con responsabilidad en la gestión de equipos u otras responsabilidades. Además, el proyecto buscaba personas proactivas, motivadas y comprometidas a recorrer un intenso camino de búsqueda de empleo.

El programa proporcionaba las herramientas necesarias para preparar a las personas en competencias y habilidades clave para diseñar y poner en práctica itinerarios personalizados de búsqueda de empleo, a través de sesiones individuales y en grupo.



El programa Zubilan Plus ofrecía

- Sesiones de grupo destinadas a la activación laboral y la actualización de competencias para mejorar la empleabilidad.
- Sesiones individuales de planificación de estrategias y preparación de la candidatura mediante técnicas de orientación y coaching. El mentor asesoraba y acompañaba al profesional durante todo el proceso para ayudarle a encontrar empleo.
- Recursos transversales necesarios para la preparación de competencias y habilidades para mejorar su búsqueda de empleo.
- Promoción de candidaturas entre las empresas de Bizkaia, en busca de oportunidades de empleo. CEBEK, Confederación Empresarial de Bizkaia, y sus organizaciones empresariales prestaban todo su apoyo actuando como puente con las empresas de Bizkaia.

También participaban en el programa consultores expertos en procesos de inserción laboral para los perfiles de los futuros participantes en el programa. Proporcionaban un apoyo integral que incluía, entre otras acciones: técnicas de orientación, coaching, planificación de objetivos profesionales, elaboración de un itinerario de búsqueda de empleo y formación en entrevistas.

## AUTOR

Joseba Sainz de Baranda

## ORGANIZACIÓN

Bizkaia - DEMA

## PAÍS

España

## PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Regional

## DURACIÓN

12 meses

## OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Apoyo al empleo para personas con perfil directivo, mayores de 45 años.

## SITIO WEB / REDES SOCIALES

[www.dema.eus](http://www.dema.eus)





Zubilan Plus apostaba por la colaboración público-privada, por ello se puso en marcha con la Confederación Empresarial de Bizkaia-CEBEK, el agente más representativo del tejido empresarial de Bizkaia. CEBEK, junto con sus asociaciones sectoriales FVEM, AVEQ, CECOBI y ASCOBI, conocían las necesidades de perfiles profesionales de las empresas de este territorio y acercaban el programa a las empresas con

diferentes acciones. También participaron en el programa consultores expertos en procesos de inserción laboral para perfiles directivos, que prestaron un apoyo integral a los participantes.



# Sparkling Grey

La Estrategia Europa 2020 señala que el creciente envejecimiento y el bajo nivel de empleo, especialmente de los trabajadores de más edad, son dos de las principales debilidades estructurales de Europa. Esta estrategia se vio reforzada por las Conclusiones del Consejo sobre el Envejecimiento Activo, en las que se pide a los Estados miembros que "animen a las empresas a introducir estrategias de gestión de la edad; aumenten las tasas de empleo de los trabajadores de más edad mejorando las condiciones de trabajo, invirtiendo en el aprendizaje permanente; promuevan el acceso de las personas mayores a la educación y a las TIC; desarrollen principios comunes para el envejecimiento activo". A pesar de estos esfuerzos, los trabajadores de más edad siguen enfrentándose a retos

que dificultan su permanencia en el empleo durante más tiempo o, por el contrario, estimulan su jubilación anticipada, es decir:

Nivel del sistema - Edad de jubilación elegible; falta de acceso a los servicios activos del mercado laboral después de la edad de jubilación; prejuicios de la sociedad hacia los trabajadores de más edad; falta de incentivos para que las empresas desplieguen políticas activas de gestión de la edad, falta de orientación y de oportunidades de aprendizaje permanente.

Nivel organizativo - Falta de políticas de RRHH y actividades de orientación que tengan en cuenta la edad; condiciones de trabajo y estructuras laborales que no apoyan directamente la formación continua; modelos de desarrollo profesional cambiantes y emergentes y flexibilización del mercado laboral; pérdida de oportunidades para mantenerse al día de los cambios tecnológicos; falta de información y redes sociales reducidas.

Nivel individual - Pérdida de autoestima y falta de voluntad para aprender o cansancio; aptitudes obsoletas; falta de capacidad para gestionar y afrontar el cambio en la edad avanzada; falta de comprensión del funcionamiento del mercado laboral.

El proyecto Sparkling Grey está diseñado para apoyar las políticas y prácticas organizativas de las pymes relacionadas con estrategias de gestión de la edad que fomenten el aprendizaje permanente y faciliten el acceso de las personas mayores a recursos educativos abiertos destinados a prolongar la vida laboral y preparar procesos de jubilación ajustados a las necesidades e intereses de las empresas y los trabajadores mayores. Creando un puente entre las organizaciones y sus trabajadores sénior, el proyecto también utiliza el potencial de una plantilla multigeneracional para promover lugares de trabajo adaptados a la edad (así como para garantizar una mayor igualdad de

## AUTOR

Joseba Sainz de Baranda

## ORGANIZACIÓN

Inova+

## PAÍS

Portugal

## PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Erasmus+

## DURACIÓN

2 años

## OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

El objetivo de SPARKLING GREY es proporcionar a las pymes de los sectores textil y metalúrgico estrategias ajustadas e innovadoras de gestión de recursos humanos que aborden las cuestiones de edad y multigeneracionales.

## SITIO WEB / REDES SOCIALES

<http://sparkling-grey.eu>

oportunidades entre trabajadores de distintas edades) e impulsar la transferencia de conocimientos y el aprendizaje intergeneracional que beneficie tanto a las empresas como a los trabajadores de todas las edades.

Además, y reconociendo que también es necesario abordar los retos sistémicos, el proyecto pretende fomentar el debate a nivel político para elaborar un marco sostenible que aborde adecuadamente los retos organizativos e individuales relacionados con el envejecimiento de la población activa.

En concreto, Sparkling Grey pretende ofrecer a las pymes de los sectores textil y metalúrgico estrategias de gestión de recursos humanos ajustadas e innovadoras que aborden los problemas de la edad y la multigeneracionalidad, al tiempo que apoyan las capacidades de gestión de la carrera profesional dirigidas específicamente a los trabajadores sénior.



## SPARKLING GREY



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

[www.sparkling-grey.eu](http://www.sparkling-grey.eu)

# I Am The Best

## Talent Mentoring ONG sin ánimo de lucro de utilidad pública Hungría

El perfil principal de **I Am The Best Talent Mentoring Public Benefit Non-profit Ltd.** es la gestión del talento y la tutoría de jóvenes de entre 18 y 35 años. Además, la empresa ofrece desarrollo y formación no formal, desarrollo organizativo y consultoría de personal.



Desde su creación en 2010, la empresa ha hecho gran hincapié en la contratación y retención de expertos mayores de 45 años. Una de las principales razones para ello es garantizar la experiencia profesional y la credibilidad adecuada ante los clientes. Otra razón importante es la tutoría de jóvenes profesionales y la oferta de formación interna. Algunos de ellos son empleados, pero la mayoría son subcontratistas autónomos.

La clave del éxito del programa es ofrecer a los profesionales retos profesionales apasionantes, un buen ambiente de trabajo y desarrollo profesional. Nuestros profesionales organizan regularmente talleres y conferencias, y apoyamos su participación en eventos profesionales. Apoyamos su participación en cursos de perfeccionamiento en el extranjero. Como expertos, participan en la ejecución de proyectos internacionales, por ejemplo, proyectos del programa Erasmus+. Contribuyen al desarrollo de planes de formación y otros materiales de producción intelectual, imparten formación a participantes internacionales y asesoran a becarios extranjeros. También proporcionan tutoría a los becarios nacionales de FP que realizan sus prácticas en nuestra empresa.

### AUTOR

Nóra Szuhai

### CONTACTO

szuhain@soneas.com

### ORGANIZACIÓN

Legjobb vagyok Tehetségmentoráló Közhasznú Nonprofit Kft. / I Am The Best Talent Mentoring Public Benefit Non-profit Ltd.

### PAÍS

Hungría

### PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Proyecto interno

### DURACIÓN

8 años

### OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Empleo y subcontratación de formadores y entrenadores mayores de 45 años.

### SITIO WEB / REDES SOCIALES

www.soneas.com





Algunos de nuestros especialistas, formadores y coaches participan en tareas de consultoría y desarrollo organizativo empresarial: normalmente formación de mandos intermedios y superiores y desarrollo personal, que son necesarios para el desarrollo interno de una empresa. En estos procesos, nuestros especialistas llevan a cabo el desarrollo, la administración, la elaboración de informes y la documentación de todo el proceso, es decir, participan activamente en todo el proceso empresarial. De este modo, nos aseguramos de que su trabajo se sienta importante y útil y, por supuesto, recompensamos el éxito.

Nuestros profesionales mayores de 45 años trabajan con éxito en el programa de talentos desarrollado para los jóvenes, no sólo porque su experiencia es digna de respeto, sino también porque el programa de cooperación intergeneracional desarrollado por nuestra organización puede aplicarse con éxito.

NNuestros expertos presentaron el éxito del programa en varios actos y foros, por ejemplo en los actos empresariales de la Cámara de Comercio e Industria de Budapest. Los elementos del programa también han sido adoptados por otras empresas y se aplican con éxito.



# El Proyecto LAM

## Por una región con talento



La idea de crear una fundación de este tipo surgió como consecuencia de la ayuda extranjera para Rumanía que llegó a los condados de Covasna y Harghita, poco después de la Revolución de 1989. Era obvio para muchos de los beneficiarios de la ayuda, así como para los donantes, que esta ayuda humanitaria era bien recibida, independientemente de su forma. Sin embargo, esta ayuda no aportó una solución a largo plazo para muchos problemas difíciles a los que se enfrentaban Rumanía y la agricultura local en general.

El Grupo de Iniciativa Ilieni del condado de Covasna, dirigido por el Sr. Bela KATÓ, Ministro de la

### AUTOR

Klárík Attila

### CONTACTO

office@lamilieni.ro

### ORGANIZACIÓN

Fundatia LAM (LAM Fundación)

### PAÍS

Rumanía

### PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Primeros 15 años: DEZA / HEKS (Suiza), desde entonces - fuente propia.

### DURACIÓN

30 años

### OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Transición de una economía centralizada (socialista) a una economía autosuficiente, principalmente en la agricultura, a nivel de pequeñas, medianas y microempresas (PYME) mediante el aprendizaje, la práctica y la inversión en préstamos preferenciales.

### SITIO WEB / REDES SOCIALES

www.lamilieni.ro

www.facebook.com/lamilieni.ro



Alapítvány / Fundație / Foundation



Iglesia Reformada de Ilieni, los representantes de la Asociación de Iglesias Evangélicas (HEKS) y la DEZA (Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación) de Suiza, elaboraron un programa para el desarrollo a largo plazo del condado de Covasna: el Programa para el desarrollo regional de la agricultura y las pequeñas, micro y medianas empresas. Para aplicar dicho programa, el marco más adecuado era una fundación. Así, tras casi 2 años de actividad organizativa, en 1992 se creó la Fundación LAM Ilieni. El nombre de la fundación LAM es en realidad un mosaico formado por la primera





letra de la palabra *Agricultura* en alemán, rumano y húngaro: Landwirtschaft, Agricultură, Mezőgazdaság.

Las fuentes de financiación que sirvieron de base al desarrollo y funcionamiento de la Fundación LAM procedieron principalmente de la Confederación Suiza a través de DEZA-AZO y de la Organización de Iglesias Evangélicas (HEKS), así como de otros numerosos donantes. La fundación consiguió crear un fondo de rotación (capital circulante) y prestar eficazmente fondos de la fundación a agricultores y empresarios privados. Gracias a este sistema de fondo de rotación, el dinero se utilizó continuamente para la creación de nuevos proyectos. Los medios financieros reembolsados son propiedad de la fundación y se utilizan para nuevos proyectos.

La propia Fundación no se dedica directamente a actividades económicas o comerciales y es una organización ideal sin ánimo de lucro.

El objetivo general de la Fundación LAM ha sido el desarrollo de la actividad agrícola privada a nivel regional, mediante dos grandes programas: la formación profesional de los agricultores privados de los condados de Covasna y Harghita, así como el apoyo mediante préstamos a bajo interés para el desarrollo y fortalecimiento de sus hogares.

La meta y los objetivos de la fundación LAM han sido:

- Consultoría en el ámbito agrícola y transferencia de conocimientos;
- Organización de cursos de formación agrícola teórica y práctica en el país y en el extranjero;
- Facilitar la transferencia permanente de conocimientos en los ámbitos seleccionados a las distintas generaciones, de mayores a jóvenes, con el fin de garantizar un desarrollo continuo de la región;

- Creación de centros de asistencia y asesoramiento que abarquen diversos ámbitos (agricultura, construcción agrícola, transformación de leche y carne);
- Préstamos y apoyo al acceso al sistema de préstamos para los agricultores y las pequeñas y medianas empresas de la zona LAM;
- Apoyo al acceso a los medios tecnológicos adecuados.

En el último periodo, la Fundación LAM ha dado a más de 14 000 agricultores, empresarios y amas de casa la posibilidad de formarse profesionalmente y les ha proporcionado muchos nuevos puestos de trabajo.

Debido a los cambios en la legislación que rige las actividades de préstamo en el país, la Fundación LAM se vio obligada a situar sus actividades de préstamo sobre una base jurídica independiente. Así, a finales de 2005 registró la empresa denominada LAM Microcredite S.A., y en 2019 otra empresa - LAM in-Vest S.A. - a través de la cual sigue llevando a cabo su actividad de préstamo en la actualidad. Las dos entidades de crédito conceden una media de 400 nuevos préstamos por valor de entre 5,5 y 6 millones de euros al año. Más de dos tercios de los préstamos se destinan a empresas agrícolas y el resto a pequeñas y medianas empresas que operan en zonas rurales. Las dos instituciones de crédito ofrecen sus servicios a través de un total de 10 sucursales en siete condados.

En la actualidad, la Fundación LAM trabaja con 6 empleados fijos y unos 15-20 expertos externos (instructores, formadores). Su labor está regulada por un Patronato de siete miembros; cuyo presidente es el Sr. Béla KATÓ, Obispo de la Iglesia Reformada de Transilvania.



# Plan de recuperación y resistencia de Chipre 2021-2026

## COMPONENTE 5.2

### Mercado laboral, protección social, bienestar social e inclusión

#### Plan de recuperación y resiliencia de Chipre 2021-2026:

Con el objetivo de hacer frente al impacto económico y social de la pandemia COVID-19, promover el desarrollo sostenible y garantizar la resiliencia de la economía de la UE, la Comisión Europea introdujo en 2020

un instrumento de financiación temporal para la recuperación de la UE y la salida de la crisis.

A través del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), que constituye la pieza central del paquete de recuperación de la UE de nueva generación, se pondrá a disposición un importe total de 672 500 millones de euros en préstamos y subvenciones para apoyar las reformas e inversiones emprendidas por los Estados miembros. Su objetivo es mitigar el impacto económico y social de la pandemia de coronavirus y hacer que las economías y sociedades europeas sean más sostenibles, resilientes y estén mejor preparadas para los retos y oportunidades de las transiciones ecológica y digital.

El Plan de Recuperación y Resiliencia de Chipre está estructurado en torno a cinco (5) ejes políticos y trece (13) componentes, todos ellos alineados con la meta y los objetivos estratégicos del Plan. El objetivo estratégico clave del PRR de Chipre consiste en "reforzar la resiliencia de la economía y el potencial del país para un crecimiento y un bienestar sostenibles a largo plazo desde el punto de vista económico, social y medioambiental".

El PRR, con un presupuesto total de 1.200 millones de euros, promueve la realización de 133 inversiones y reformas, con un periodo de ejecución hasta 2026, e incluye 35 programas de subvenciones dirigidos principalmente a empresas, así como a organismos públicos y privados, ONG y particulares.

**AUTOR**  
SEAL CYPRUS

**CONTACTO**  
info@sealcyprus.org

**ORGANIZACIÓN**  
República de Chipre, Ministerio de Hacienda

**PAÍS**  
Chipre

**PROGRAMA DE FINANCIACIÓN**  
Mecanismo de recuperación y recuperación de la UE ("RRF")

**DURACIÓN**  
2021-2026

**OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS**  
Reforma 1: Proporcionar una adecuada sustitución de ingresos y acceso a la protección social para todos  
Reforma 2: Promover modalidades de trabajo flexibles en forma de teletrabajo que mejoren el equilibrio entre la vida laboral y familiar y aumenten el empleo.

**SITIO WEB / REDES SOCIALES**  
[www.fundingprogrammesportal.gov.cy/enprogram-major-category/cy-cyprus-recovery-and-resilience-plan](http://www.fundingprogrammesportal.gov.cy/enprogram-major-category/cy-cyprus-recovery-and-resilience-plan)  
[www.cyprus-tomorrow.gov.cy](http://www.cyprus-tomorrow.gov.cy)



## Área política/dominio: 5.2 Mercado laboral, protección social, bienestar social e inclusión

Este componente consiste en un módulo de reformas e inversiones para abordar áreas de protección social, inclusión social, mercado laboral y educación y atención a la primera infancia. Además, el componente pretende mitigar los efectos adversos de la pandemia en los grupos más vulnerables de la población.

En particular, el Gobierno procederá a una Reforma del Sistema de Seguridad Social (SIS) para mejorar la protección social de todos, independientemente del tipo y duración del empleo, ampliando y mejorando la cobertura de diversas prestaciones.

También simplificará la legislación sobre el SIS y fomentará las formas flexibles de empleo estableciendo una nueva legislación para el teletrabajo. La Reforma incluye las siguientes acciones:

- Introducción de nueva legislación y promoción de convenios colectivos para regular el teletrabajo
- Régimen de teletrabajo subvencionado. El plan consiste en subvencionar parte de los costes de personal como incentivo para que los empresarios

Se mejorará el funcionamiento de los Servicios Públicos de Empleo (SPE) para prestar un mejor servicio a los desempleados y a los empresarios. El Gobierno también ofrecerá incentivos para el empleo de jóvenes Sin Empleo, Educación o Formación (NEET), mejorará las actividades de divulgación para los NEET y facilitará la integración de los jóvenes inscritos como desempleados en el mercado laboral promoviendo su preparación y orientación profesional mediante una cooperación eficaz con las instituciones académicas y los centros de formación.

En el ámbito de la educación y atención a la infancia, el gobierno invertirá en la ampliación de la disponibilidad de guarderías asequibles para niños de 0 a 3 años y 8 meses.

Aparte de los beneficios de la Educación y Atención a la Primera Infancia en la trayectoria de desarrollo de los niños y en los resultados del aprendizaje (conocimientos, habilidades y

competencias), esta reforma permitirá la entrada y retención de más miembros de la población en el mercado laboral, especialmente mujeres con hijos, contribuirá a la igualdad de género, al aumento de la tasa de fertilidad y a la reducción de las desigualdades. También ayudará a los empresarios a retener a sus empleados, en concreto a los que tienen hijos pequeños y se ocupan del cuidado de los niños.

### Reformas relevantes:

- Reforma 1: Reforma del sistema de seguridad social y reestructuración de los servicios de seguridad social

Reforma 2: Modalidades de trabajo flexibles en forma de teletrabajo

*Iniciativas emblemáticas:* Modernización, reciclaje y perfeccionamiento

*Presupuesto total estimado que se financiará a través del PRR:* 78,9 millones de euros

## Cyprus tomorrow

RECOVERY AND RESILIENCE PLAN



Republic of Cyprus



Funded by the  
European Union  
NextGenerationEU

# Ageing@Work

En 2030, los trabajadores de entre 55 y 64 años constituirán el 30% o más de la población activa en muchos países. Según la OMS, se considera que alrededor del 30% de los hombres y mujeres del grupo de edad de 50-64 años necesitan ajustes urgentes en el trabajo debido a problemas de salud

## AUTOR

Consortio  
AgeingatWork

## CONTACTO

ageing.at.work.project@gmail.com

## ORGANIZACIÓN

Coordinador: Certh - Centre For Research & Technology Hellas  
Universidad Politécnica De Madrid, Siemens Ag, Mysphera SI, Universidad De Patras, Samsung Electronics (UK) Ltd, Centralny Instytut Ochrony Pracy - Państwowy Instytut Badawczy, Instituto De Medicina Del Trabajo, Safety And Ergonomics (ASER), Ku Leuven (KUL), Q-Plan International Advisors Pc (Q-Plan), Asociación Nacional De Empresarios Fabricantes De Áridos (ANEFA), Multimed Engineers Srls (MME), Hit Hypertech Innovations Ltd (HIT)

## PAÍSES

Grecia, España, Alemania, Reino Unido, Polonia, Bélgica, Italia, Chipre

## PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea Horizonte 2020

## DURACIÓN

1 de enero de 2019 - 30 de junio de 2022

## OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Ayudar a los trabajadores mayores a mantener la productividad durante más tiempo y a conciliar su vida laboral y personal, mediante una plataforma digital de herramientas.

## SITIO WEB / REDES SOCIALES

<https://ageingatwork-project.eu>



# Ageing@Work



The Ageing@Work project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Framework Programme for Research and Innovation under Grant Agreement 826299

relacionados, por ejemplo, con trastornos musculoesqueléticos y mentales, para prevenir el riesgo de jubilación anticipada e incapacidad laboral. Además, la industria está cambiando rápidamente y cada día se introducen nuevas tecnologías, por lo que los trabajadores de más edad necesitan adaptarse a las nuevas tecnologías y los nuevos procesos.

Para hacer frente a los retos mencionados, Ageing@Work -un proyecto HORIZON 2020 de tres años financiado por la UE- se propuso desarrollar una serie de herramientas TIC altamente adaptables y personalizadas para los entornos de trabajo y de vida de los trabajadores de edad avanzada, con el fin de permitirles permanecer sanos, activos y productivos durante más tiempo.

Ageing@Work ha desarrollado soluciones de apoyo:

- Mejor diseño del lugar de trabajo, en términos de ergonomía, orquestación de procesos, asignación de tareas y programación.
- Mejora de la productividad
- Intercambio de conocimientos y colaboración
- Incentivos para los aspectos laborales y vitales del trabajador que envejece, mediante un asistente virtual personalizado y un sistema de recompensas.



El concepto general que sustenta Ageing@Work partió de la necesidad urgente de ayudar a los trabajadores de más edad de las industrias modernas a mantener la productividad y la capacidad de rendimiento, logrando al mismo tiempo un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, en el contexto de un envejecimiento activo y saludable.

Una vez identificados los cambios en las capacidades humanas que se producen con la edad y que suelen afectar a la capacidad de rendimiento, Ageing@Work siguió un enfoque

interdisciplinar en el desarrollo de nuevas soluciones TIC avanzadas para entornos de trabajo y de vida inteligentes y adaptables con el fin de satisfacer eficazmente esas necesidades. El sistema desarrollado se demostró en el contexto de escenarios de casos de uso en entornos de la vida real y con la participación de usuarios reales del grupo de usuarios objetivo.

# Konkari.com

## Desarrollado por Nextmile

La economía finlandesa está fuertemente impulsada por el sector de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) y tiene una gran demanda de talentos experimentados.

Encontrar al empleado adecuado, con capacidad para desenvolverse en temas complejos, así como un amplio conjunto de competencias interpersonales y la experiencia necesaria para prever el impacto social de las innovaciones, es un tema crucial para muchas empresas. Las empresas tienen constantemente necesidades de competencias que no pueden satisfacerse mediante la contratación tradicional. Al mismo tiempo, hay miles de profesionales motivados fuera del mundo laboral. El trabajo de información no requiere necesariamente que el experto y la necesidad de competencia estén en el mismo lugar; de hecho, la competencia

**KONKARI.COM**  
powered by nextmile

© konkari.com

necesaria puede encontrarse incluso en la otra punta de Finlandia.

Estas observaciones llevaron a la pionera Nextmile a la idea de Konkari.com. Konkari.com ofrece el servicio de combinar a un experto con experiencia con las necesidades de competencias de las empresas, proyecto por proyecto, introduciendo así una vía alternativa para que las empresas (grandes y pequeñas) satisfagan sus necesidades de competencias junto con las contrataciones tradicionales.

Sparta Consulting, cliente de los servicios de Konkari.com, cree en el poder de la experiencia. La experiencia y los profesionales de larga duración de Spartans se pueden encontrar en los campos de gestión de la información, gestión de proyectos, trabajo con datos, ventas y gestión humana.

Según la filosofía de la empresa, los profesionales de larga trayectoria pueden identificar de antemano los posibles escollos asociados a cada proyecto de transformación. Además, la comunidad laboral de diferentes edades tiene una experiencia estratificada y una diversidad de pensamiento que apoyan el crecimiento de la empresa a medida que el entorno operativo cambia rápidamente. El enfoque de Sparta es la gestión integral de la información, donde la tecnología es sólo una parte del todo. Esto también requiere el punto de vista del vendedor: en el trabajo de un vendedor, la edad puede ser una ventaja, ya que la experiencia se adquiere en el trabajo con el cliente.

### AUTOR

Kim-Isabel Kienle

### CONTACTO

kienle@ihk-project.de  
(información de konkari.com)

### ORGANIZACIÓN

Nextmile LTD

### PAÍS

Finlandia

### OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Konkari.com ofrece el servicio de combinar a un experto con experiencia con las necesidades de competencias de las empresas proyecto a proyecto, introduciendo así una vía alternativa para las empresas (grandes y pequeñas) junto a las contrataciones tradicionales.

### SITIO WEB / REDES SOCIALES

www.konkari.com

Entre otros, Sparta Consulting presentó la candidatura del recién contratado Heikki Junika como director de cuentas estratégicas.

Heikki Junikka (63), que había recibido formación como ingeniero informático y un MBA, ha disfrutado de las ventas y la atención al cliente durante toda su carrera. Cuando se acercaba a la edad de

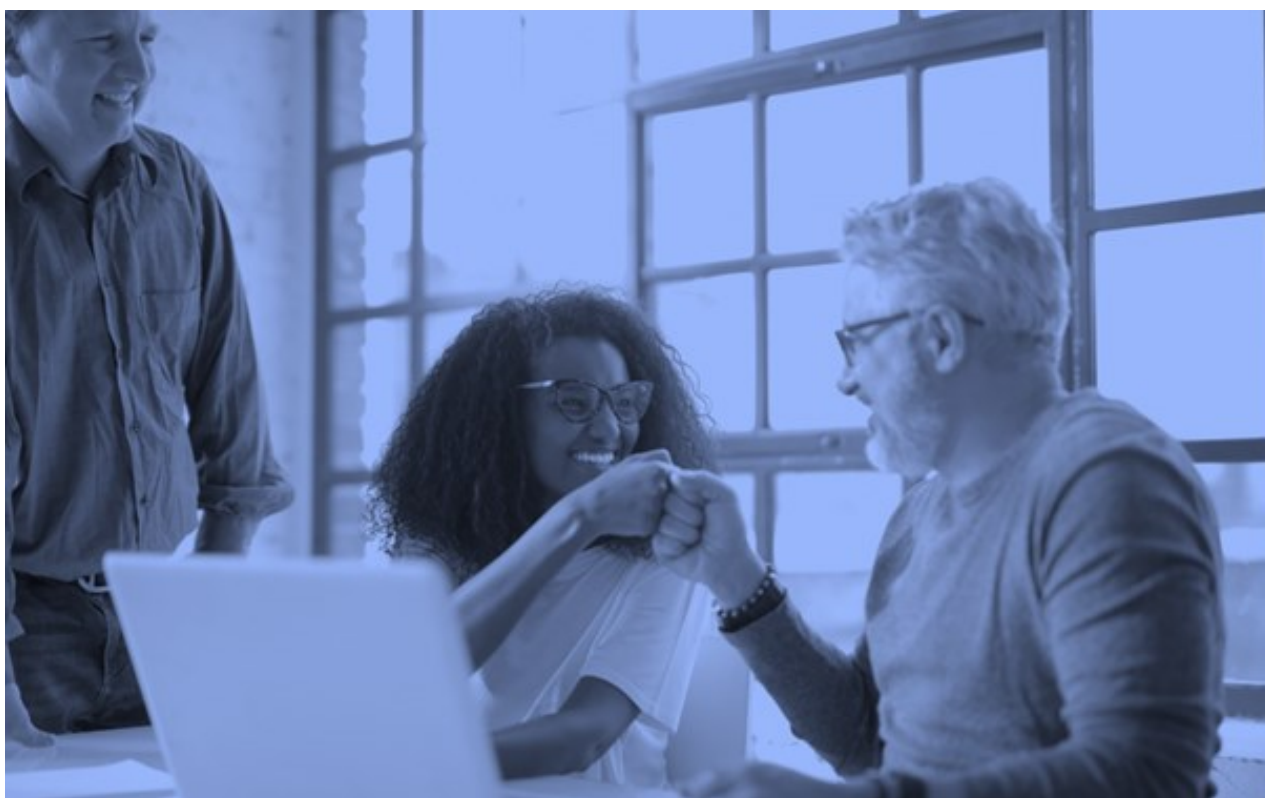
jubilación, le entristecía la idea de que todos los conocimientos y la experiencia adquiridos dejaran de aprovecharse. Junikka ha trabajado en empresas de TI muy diferentes y de diversos tamaños. Cuando había nuevos retos y grandes responsabilidades, pasaba de cinco a diez años en la misma empresa.

Cree que la ventaja de los mayores es la serenidad. El empresario debe ser consciente de que el físico de un empleado senior no es el mismo que cuando era más joven. Un alto ritmo de trabajo no debe ser lo más importante.



© konkari.com

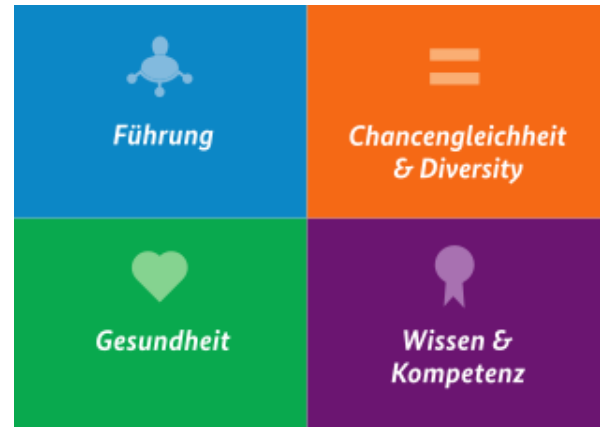
También hay que considerar la mejor manera de aprovechar los conocimientos y la experiencia silenciosa de un senior para que los más jóvenes no tengan que "pisar todas las minas". La propuesta de valor de la empresa obliga y demuestra una fuerte creencia en la propia competencia. Para hacer tu trabajo, tienes que trabajar duro. Sin inteligencia emocional, este trabajo no se podría hacer ni un día, dice. La perseverancia es buena, pero a veces hay que aceptar las pérdidas. No se imagina haciendo otra cosa.



© konkari.com

# unternehmensWert:Mensch

El proyecto nacional "unternehmensWert:Mensch (uWM)" pone en marcha procesos sostenibles de aprendizaje y cambio en las empresas a través de una política de RRHH centrada en los empleados. En todos los proyectos uWM, la contratación, la retención y el desarrollo desempeñan un papel fundamental, aunque inicialmente otro objetivo llevara a encargar una consultoría de procesos. Desde hace muchos años, las pymes son conscientes de la importancia de las medidas individuales para atraer, retener y desarrollar a los empleados independientemente de su edad, origen y formación. Los programas de consultoría financiados uWM classic y uWM+ apoyan



Playing fields: Leadership, equal chances & diversity, health, knowledge & competencies

la reflexión sobre las medidas existentes para desarrollar nuevas perspectivas y enfoques, así como para mejorar su aplicación. Las pequeñas empresas, en particular, no suelen ser conscientes de su atractivo. Subestiman su potencial en cuanto a perspectivas de desarrollo para empleados de todas las edades. Se potencian como puntos de partida para la promoción de los empleados, junto con la dirección y toda la plantilla. La estrategia de RRHH resultante, hecha a medida, se pone en práctica con el apoyo de los consultores de procesos de uWM.

Al mismo tiempo, los talleres, las conversaciones individuales y las rondas de debate revelan repetidamente competencias clave de los empleados que aún no han entrado en juego. Estas competencias no reconocidas muestran potencial de desarrollo, revelan enfoques para la formación continua y nuevas áreas de responsabilidad.

Muchas empresas y empleados individuales recibieron apoyo en el proyecto, como una empresa de asesoría fiscal con varias sedes y 20 empleados. Empleados y asesores de procesos estudiaron las posibilidades de digitalización y las medidas para afianzar mejor las aplicaciones digitales y el trabajo híbrido en la empresa. Para el denominado "equipo de laboratorio" se seleccionó a empleados con experiencia, a un

## AUTOR

Annette Lang & Anna-Carina Mohrholz

## CONTACTO

mohrholz@ihk-projekt.de

## ORGANIZACIÓN

IHK-Projektgesellschaft mbH

## PAÍS

Alemania

## PROGRAMA DE FINANCIACIÓN

Federal Ministry of Labour and Social Affairs  
and European Social Fund

## DURACIÓN

2015-2022

## OBJETIVOS, METAS, RESULTADOS

Kick off sustainable learning and change processes in companies through an employee centered HR policy

## SITIO WEB / REDES SOCIALES

www.ihk-projekt.de/uwm



Consulting in SMEs

becario de tercer año y a empleados más jóvenes, todavía nuevos. En el trabajo conjunto sobre los temas surgieron aspectos relacionados con el contenido, aspectos técnicos y competencias importantes de cada uno de los miembros del "equipo de laboratorio". El becario mostró un gran potencial para las aplicaciones digitales. Para mantenerlo en la empresa, recibió una cualificación adicional como asistente especializado en digitalización. De este modo, se convertirá en la persona de contacto entre centros para las aplicaciones técnicas digitales y los equipos de trabajo digitales. Además, se preguntó a todos los empleados qué aplicaciones conocían bien. Posteriormente, se estableció un sistema en el que los empleados con experiencia transmiten sus conocimientos sobre aplicaciones digitales a sus compañeros. Al mismo tiempo, esto ofrece la oportunidad de trabajar las habilidades en relación con la transferencia de conocimientos y hacerlas utilizables para la empresa en el futuro.

Otros temas típicos de RRHH relacionados con el desarrollo y la retención, que se han desarrollado en el marco de las consultas de los programas uWM y uWM+, son los planes de acogida estructurados, en los que se tienen en cuenta la formación continua, la formación y el coaching, así como las conversaciones periódicas

de feedback; la participación de los empleados que se jubilan en la preparación de los planes de acogida para los sucesores y el traspaso a los nuevos titulares del puesto; introducción de nuevos puestos directivos como perspectivas de desarrollo para que los empleados con más antigüedad utilicen sus conocimientos de la experiencia profesional y la formación anteriores; concepción de directrices para las entrevistas con el fin de celebrar reuniones periódicas estructuradas de desarrollo personal para determinar mejor los puntos de partida del desarrollo y la motivación; consideraciones para ampliar el contenido de los puestos existentes, p. ej., mediante proyectos globales, formación continua y formación continua.p. ej. mediante proyectos globales, para ofrecer a los empleados (de todas las edades) perspectivas de desarrollo a pesar de la falta de oportunidades profesionales en el sentido de puestos directivos. Todos estos ejemplos muestran cómo se han alcanzado los objetivos, ya que los conocimientos adquiridos en el proyecto, como las técnicas de moderación y creatividad, pueden seguir siendo aplicados por los empleados y los puestos, que no tienen oportunidades de promoción en el sentido clásico. Han ganado atractivo y se refuerzan los vínculos con la empresa.



# unternehmensWert: Mensch



# Talent4LIFE

Gestión del talento para los procesos de retención de personal en las empresas europeas para afrontar los retos del futuro del trabajo

## LIBRO VERDE









# Talent4LIFE

## LIBRO VERDE