

# DIRECTRICES DE FORMACIÓN

Manual del Usuario / Proyecto 3C  
Capacidades y competencias  
para una ciudadanía activa



Estas Directrices de Formación han sido publicadas por el apoyo del Programa Lifelong Learning de la Union Europea

# DIRECTRICES DE FORMACIÓ

Manual del Usuario/ Proyecto 3C  
Capacidades y competencias  
para una ciudadanía activa

Estas Directrices de Formación han sido publicadas por el apoyo del Programa Lifelong Learning the la Union Europea. La responsabilidad por el contenido recae únicamente en el autor del mismo, la Agencia y la Comisión Europea no son responsables del uso que se pueda hacer sobre la información contenida.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 -PROFESIONALES, HABILIDADES Y COMPETENCIAS.....</b>	<b>5</b>
1.1 Diferentes tipos de profesionales .....	5
1.2 Diferentes configuraciones profesionales,necesidades específicas .....	6
1.3 Acercándonos a las habilidades profesionales existentes .....	6
1.4 Actividades específicas y competencias apropiadas.....	8
1.5 Conocimiento y visión del envejecimiento .....	12
<b>CAPITULO 2 - RETOS Y PROBLEMAS QUE SURGEN PARA LAS PERSONAS.....</b>	<b>13</b>
2.1 La amenaza del desempleo y la pérdida de recursos en edad avanzada .....	13
2.2 Cuatro opciones ante la amenaza del desempleo a edad avanzada .....	14
2.3 Desarrollando mayor autoestima.....	16
2.4 No necesito educación, el aprendizaje es para los jóvenes.....	18
2.5 La gente joven tiene más habilidades .....	18
2.6 ¿Quién va a contratarme a mi edad? ¿Qué tipo de empleo quiero? .....	19
2.7 La pirámide laboral .....	19
2.8 Creando nuevas perspectivas .....	25
<b>CAPITULO 3 -TRABAJO, COMPETENCIAS Y MEDICIÓN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Nuevos modelos de trabajo – más que trabajo remunerado .....	30
3.2 Avances en el mercado laboral y en las políticas de recursos humanos .....	31
3.3 Competencias basadas en medidas de empleabilidad.....	33
3.4 Búsqueda de resultados en el desempleo y medidas de empleabilidad .....	35
3. 5 Conclusión .....	35
<b>CAPITULO 4- EL MODELO 3-C .....</b>	<b>36</b>
4.1 Revisión del método 3C .....	36
<b>CAPITULO 5 - ESQUEMAS DE TRANSICIÓN, MODELOS DE TRABAJO Y UNIDADES DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES.....</b>	<b>38</b>
5.1 Definiciones .....	38
5.2 Esquemas de transición .....	39
5.3 Modelos de trabajo – Oportunidades .....	40
5.4 Unidades de Aprendizaje de Habilidades .....	44
<b>CAPITULO 6 -DIFERENTES CONTEXTOS DE APRENDIZAJE .....</b>	<b>51</b>
6.1 Introducción .....	51
6.2 La cultura de la educación.....	51
6.3 Trabajando con empresas e instituciones .....	53

FORMACIÓN .....	59
CONFLICTO .....	60
NORMALIZACION .....	60
DESEMPEÑO .....	60
DISOLUCION .....	61
6. 4 TRABAJANDO DE FORMA INDIVIDUAL .....	62
ESTILOS DE APRENDIZAJE .....	62
DESCRIPCION DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE .....	64
ESTILOS DE COACHING: EL MODELO GROW.....	66
<b>CAPITULO 7 - CONSEJOS ÚTILES .....</b>	<b>68</b>
7.1 Experiencias de las reuniones piloto .....	68
7.2 Sugerencias y pistas.....	68
<b>CAPITULO 8.- BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES .....</b>	<b>70</b>



# INTRODUCCIÓN

Las Directrices de formación se han creado para apoyar a los profesionales involucrados en el apoyo y guía de las personas mayores en las nuevas formas de bienestar económico de cara a su futuro. Para las personas mayores se ha creado también un documento de trabajo (Manual del Usuario) que puede ser considerado como un libro de autoayuda.

El Manual del Usuario está diseñado para permitir a las personas mayores identificar en que punto se encuentran en su vida y que metas tienen. Permite detener la vista en las condiciones o circunstancias que rodean el entorno en el que viven y los factores que determinan sus decisiones. Muestra oportunidades y las habilidades adicionales que se necesitan para lograr el cumplimiento de sus metas. El libro contiene muchos ejercicios para identificar habilidades, fuertes, cualidades y experiencia. Estos materiales tienen una redacción sencilla de leer y su publicación permite a las personas mayores desarrollar formas de pensar sobre su propia vida e identificar nuevas oportunidades para el futuro.

Las Directrices de Formación se han desarrollado para ayudarle como profesional apoyando a las personas mayores que están trabajando por su cuenta con el Manual del Usuario. Aporta una mayor información de fondo para practicar este método en distintos contextos de aprendizaje.

En el **Capítulo 1** se empieza identificando quiénes son estos profesionales, cuáles son sus funciones y roles, cuáles se esperan que sean sus antecedentes profesionales, que habilidades y competencias tienen, y que competencias necesitan para trabajar con personas mayores y el Manual de Usuario.

En el **Capítulo 2** se exploran varios retos y problemas que surgen trabajando con personas mayores, en particular, con aquellos que más se pueden beneficiar pero que están poco motivados o muy frustrados.

En el **Capítulo 3** se exploran nuevas formas laborales, avances en el mercado laboral y competencias basadas en medidas de empleabilidad como instrumento útil.

En el **Capítulo 4** se explica el diagrama del modelo- 3C: Cómo usar el Manual de Usuario.

En el **Capítulo 5** se explican los tres elementos principales del modelo: trabajar con esquemas de transición, patrones de trabajo y unidades de habilidades de aprendizaje.

En el **Capítulo 6** se da información adicional para la utilización del Manual de Usuario en distintos contextos de aprendizaje. También se aportan ejemplos prácticos.

En el **Capítulo 7** encontrará consejos extra, basados en nuestras experiencias en los casos piloto.

En el **Capítulo 8** encontrará referencias a materiales adicionales.

En el texto aparecen numerosas conexiones entre problemas relevantes en las unidades de habilidades de aprendizaje del Manual del Usuario y lo que significa en el contexto de las operaciones profesionales: lo que pensamos del envejecimiento, el aprendizaje, el mercado laboral actual. Como profesional, usted debería ser consciente de que estamos hablando de nuevas formas laborales que van más allá del trabajo remunerado. Sin embargo, la continuación del trabajo remunerado (a tiempo parcial) parece inevitable a largo plazo y contribuirá seguramente al bienestar económico de las personas mayores.

Además es importante observar y analizar periódicamente el desarrollo del mercado laboral y su impacto en las políticas de recursos humanos. El mercado laboral está cambiando cada vez más hacia un mercado flexible en el cual la carga no puede recaer sólo en los hombros de sus trabajadores. Finalmente debería haber recursos adicionales con un valor predictivo notable para los riesgos de desempleo necesarios como la competencia basada en instrumentos de empleabilidad (v.d Heijde and v.d. Heijden, 2006). Estas herramientas se analizan en el Capítulo 3.

# CAPÍTULO 1 -PROFESIONALES, HABILIDADES Y COMPETENCIAS

## 1.1 Diferentes tipos de profesionales

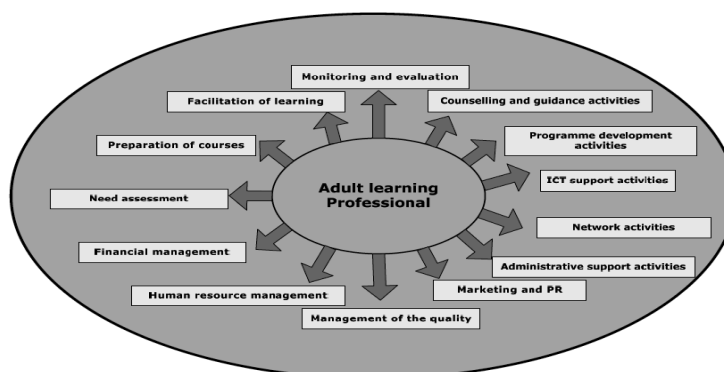
Usted debería ser un educador, entrenador, coach o tener un papel activo en la administración de la empresa, debería ser un especialista de recursos humanos o incluso un trabajador social. Cualquiera que sea su función, se encuentra como profesional involucrado en guiar a las personas mayores en su búsqueda para mejorar su bienestar económico. En este contexto le interesaría ampliar el impacto sobre el aprendizaje del Manual del Usuario. Los ejercicios de lectura y trabajo en el Manual del Usuario se pueden apoyar con un aprendizaje presencial. Ese será el objetivo principal. Tal vez usted sea un director de una sección que dirige trabajadores de mayor edad o un miembro del personal de recursos humanos con una preocupación especial por los trabajadores mayores. Trabaja con ellos en una relación uno a uno dentro de su rendimiento profesional y comprobará si siguen siendo capaces de realizar su trabajo actual.

Puede ser un educador interno o externo. O tal vez sea un educador independiente que ofrece orientación y cursos guía a los trabajadores mayores en su búsqueda de un nuevo trabajo. O se trata de un consultor que ayuda a las personas mayores que intentan empezar un negocio propio, o un trabajador social que intenta reclutar trabajadores mayores para trabajos comunitarios como ciudadanos activos.

También puede ser un miembro del personal de una agencia de empleo, o un coach responsable de la reintegración de los trabajadores mayores en el mercado laboral. En definitiva, vuestros trabajos pueden ser diferentes pero tenéis en común que trabajáis en todo tipo de aprendizaje profesional de personas mayores.

**Figura 1** Competencias clave para el aprendizaje de profesionales mayores

En la figura<sup>1</sup> de al lado puede ver el repertorio de actividades de aprendizaje profesional para personas mayores llevadas a cabo a nivel institucional



<sup>1</sup> Competencias clave para el aprendizaje de profesionales mayores, estudio de Investigación Y Política a petición de la Comisión Europea, 2010

## 1.2 Diferentes configuraciones profesionales, necesidades específicas

Dependiendo de cual sea su rol profesional, su correspondiente configuración laboral podrá estar más basada en la comunidad o en una organización, y puede que trabaje con grupos o con individuos. Los ejercicios del Manual del Usuario pueden usarse de diferentes formas. Como profesional necesita ser consciente del impacto de realizar los ejercicios en su configuración profesional específica. Por lo tanto, debemos prestar atención a estas materias en el capítulo 6 (Distintos contextos de aprendizaje).

Hay sugerencias para:

- Formas de trabajo con grupos;
- Casos individuales y coaching;
- Información sobre políticas educativas en organizaciones.

## 1.3 Acercándonos a las habilidades profesionales existentes

En su papel profesional se presume que tiene ciertas habilidades profesionales de formación y coaching.

Los profesionales del aprendizaje con adultos juegan un papel clave en:

- Hacer el aprendizaje para toda la vida una realidad.
- Ayudarles a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes a lo largo de sus vidas.

En efecto, el desarrollo profesional de la gente que trabaja en educación y formación es una de las medidas vitales para mejorar la calidad del aprendizaje en todos los niveles.

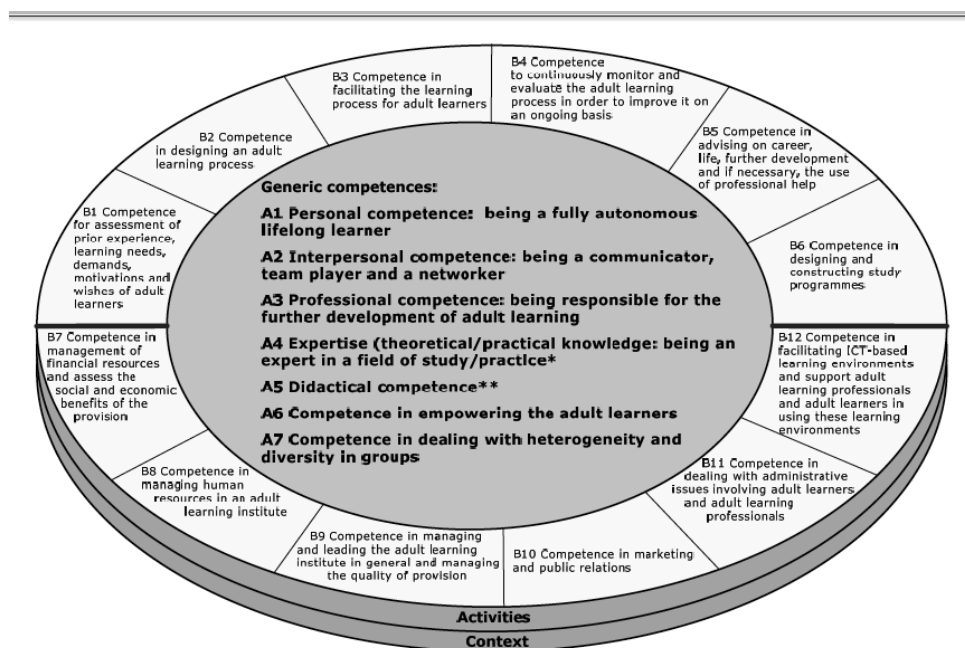


Figura 2 Visión esquemática de las competencias clave de los profesionales del aprendizaje con adultos

*\* Para los profesionales que no se encuentran directamente involucrados en el proceso de aprendizaje, the expertise concerns not subject knowledge, but specific (for example managerial, administrative or ICT) expertise.*

*\*\* Para profesionales que no se encuentran directamente involucrados en el proceso de aprendizaje o en el apoyo de una gestión administrativa, la competencia didáctica es menos relevante.*

La figura<sup>2</sup> de la página anterior presenta una visión de conjunto de estas tres capas, mientras que se centra en la capa que incluye las competencias clave identificadas para el sector del trabajo de aprendizaje con adultos.

Las competencias genéricas (A 1-7) son competencias relevantes para llevar a cabo actividades en el sector del aprendizaje con adultos. Se espera de todo profesional que

Las competencias deben ser entendidas como una combinación compleja de conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo una actividad específica, dirigida a los resultados.

El conocimiento debe ser entendido como un conjunto de hechos, conceptos, ideas, principios, teorías y prácticas relacionadas con un campo práctico, trabajo o estudio.

Las habilidades deben ser entendidas como una capacidad aprendida o adquirida a través de la formación para realizar acciones aplicando el conocimiento.

Las actitudes deben ser entendidas como la capacidad física, mental o emocional para realizar una tarea.

trabaje en el sector que posea estas competencias, con independencia de que realicen papeles de profesor, director, asesor o administrativo.

Las competencias B son competencias necesarias para llevar a cabo actividades en un área específica. Estas competencias son necesarias para los profesionales responsables de una determinada área de actividad (facilitando el aprendizaje, gestionando la institución, etc.). No se requieren, por lo tanto, competencias específicas para todos los profesionales que trabajan en el sector de la enseñanza con adultos. Se hace una distinción entre las competencias específicas directamente relacionadas con el proceso de aprendizaje (B1-B6), como la enseñanza o asesoramiento y las competencias específicas indirectamente relacionadas o dirigidas a apoyar un proceso de aprendizaje (B7-B12), como la gestión y apoyo administrativo.

Las Directrices de Formación no se centran en particular en las competencias A y B, sino que se dirigen a las actividades que tienen que ser realizadas y el contexto del aprendizaje. En este sentido las Directrices de Formación pueden tener un valor extra para usted y suponer un reto para sus competencias profesionales.

---

<sup>2</sup> Competencias clave para el aprendizaje de profesionales mayores, estudio de Investigación Y Política a petición de la Comisión Europea, 2010

## 1.4 Actividades específicas y competencias apropiadas

Entre una serie de actividades llevadas a cabo por profesionales de la enseñanza con adultos algunas parecen más relevantes para trabajar con el Manual del Usuario en diferentes contextos de aprendizaje: evaluación de necesidades, preparación de cursos, facilitar actividades de aprendizaje, monitorizar y evaluar, coaching y guía de actividades, desarrollo de programas.

<b>Actividad</b>	<b>Competencias</b>
<p><b>Evaluación de las necesidades</b></p> <p>En contraste con otros sectores educativos, la evaluación de las necesidades es particularmente importante porque los adultos llevan consigo mucha experiencia y conocimientos previos al proceso de aprendizaje que deberían tenerse en cuenta cuando se desarrolle el programa de aprendizaje. La evaluación de las necesidades</p> <p>Incluye dos actividades específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades (antecedentes, historial, lagunas y metas personales) y posibilidades, potenciales y capacidades de los adultos. Esto se contextualiza con respecto a cada alumno y a las necesidades generales de la sociedad.</li> <li>• Identificar y evaluar los niveles de ingreso, los estudios previos y la experiencia de los adultos.</li> </ul>	<p><b>Ser capaz de evaluar las necesidades de aprendizaje de los adultos</b></p> <p>El profesional de la enseñanza con adultos es competente para evaluar su experiencia previa, identificar las necesidades de aprendizaje que se perciben, demandas, motivaciones y deseos de los adultos.</p> <p>Esto incluye fijar la vista en la motivación intrínseca (buena disposición para aprender), y la motivación extrínseca (sensibilidad a las presiones externas de los demás, la recompensa de un diploma o los requisitos obligatorios) de los adultos, las trayectorias de aprendizaje y carreras (incluyendo lagunas) y las necesidades de aprendizaje de la sociedad. Evaluando las necesidades de aprendizaje, el profesional es capaz de escuchar con atención, implementar técnicas de entrevistas, leer el lenguaje corporal y lidiar con posibles dificultades en el lenguaje y otras desventajas.</p> <p>El profesional es capaz de responder a las necesidades de aprendizaje implementando una amplia gama de estrategias de enseñanza y es capaz de ver el trasfondo, la experiencia y los conocimientos de los adultos como recursos que se utilizarán en el proceso de aprendizaje.</p>
<p><b>Preparación de cursos</b></p> <p>Estas actividades están frecuentemente vinculadas a un profesor y a actividades de formación, pero también se pueden llevar a cabo de forma separada. Son las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los recursos y los métodos adecuados de aprendizaje (incluyendo tecnologías de la información). Esto se relaciona con los recursos materiales y no materiales dentro de la institución (qué es lo que los alumnos aportan al curso, las partes interesadas, las organizaciones relevantes, las empresas, etc.).</li> <li>• Planificación y organización del proceso de aprendizaje teniendo en mente los diversos trasfondos, necesidades de aprendizaje, niveles etc. de los adultos.</li> <li>• Configuración, negociación y</li> </ul>	<p><b>Ser capaz de diseñar el proceso de aprendizaje</b></p> <p>El profesional de la enseñanza con adultos es competente para diseñar el proceso de aprendizaje dirigido a los adultos. Por un lado esta competencia implica conocer las necesidades de aprendizaje y los déficits de los adultos, su nivel y la heterogeneidad del grupo para el que se ha desarrollado el proceso (si el aprendizaje tiene lugar en un ambiente de grupo). Por el otro lado el profesional debe tener conocimiento de los diferentes estilos de aprendizaje, métodos y diseño de currículum que pueden ser implementados en el proceso.</p> <p>El diseño de este proceso puede estar dirigido a individuos, así como para grupos de adultos. El profesional es capaz de utilizar su propia experiencia y conocimiento como recursos relevantes y el propio potencial de los adultos para diseñar el proceso de aprendizaje. Además, el profesional es capaz de formular y</p>

<p>comunicación de los objetivos del curso e información de las estructuras del proceso de aprendizaje.</p>	<p>comunicar los objetivos del proceso para mostrar una imagen más amplia del proceso de aprendizaje como un todo (programa de aprendizaje, sociedad, etc.), y es capaz de traducir los objetivos y el aprendizaje en un marco temporal. El profesional será también capaz de evaluar el progreso de los alumnos y realizar cambios en el programa tanto a nivel individual como de grupo.</p>
<p><b>Facilitar actividades de aprendizaje</b></p> <p>Este apartado incluye varias actividades distintas pero estrechamente relacionadas que se llevan a cabo en muchos contextos diversos en los que trabajan los profesionales. Las actividades incluyen no sólo la simplificación en sí misma, sino también actividades tales como gestión de procesos de grupo y actualización de las materias en cuestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionando el proceso de aprendizaje con el mundo que le rodea y la práctica del alumno. Esto se consigue haciendo uso de su conocimiento previo y de su experiencia, integrando el contexto de la vida real en el aula.</li> <li>• Motivando y animando al alumno, siendo un reto que lo inspire y movilice sus motivaciones.</li> <li>• Crear un aprendizaje positivo / desarrollo del entorno.</li> <li>• Siendo consciente y entendiendo la diversidad y poniendo el punto de vista en los problemas que pueden surgir como consecuencia de la diversidad y anticipándose a las consecuencias para el alumno, el grupo y uno mismo.</li> <li>• Proporcionar o facilitar la adquisición de contenido relevante en el proceso de aprendizaje (conocimientos, habilidades, perspicacia, información y actitudes).</li> <li>• Haciendo accesible el contenido y sintonizándolo a las necesidades y habilidades de los alumnos.</li> <li>• Desarrollando tareas y asignaciones para apoyar el proceso de aprendizaje de los adultos.</li> <li>• Gestionando el proceso de aprendizaje: monitorizando, valorando y evaluando el proceso y el progreso de los alumnos.</li> <li>• Manteniendo el seguimiento de los objetivos establecidos durante el curso y haciendo cambios en el mismo para mejorar el proceso de aprendizaje, así como la gestión del tiempo en el curso.</li> <li>• Gestionando los procesos y dinámicas de grupo.</li> <li>• Manteniéndose al día con los avances actuales en el sector del aprendizaje con adultos, los cambios metodológicos y los avances concernientes a la materia en cuestión.</li> </ul>	<p><b>Ser facilitador del proceso de aprendizaje</b></p> <p>El profesional de la enseñanza con adultos tiene la competencia para guiar a los alumnos en sus procesos de aprendizaje y en su desarrollo más allá como estudiantes autónomos a lo largo de su vida.</p> <p>El formador ayuda al alumno a alcanzar los objetivos del proceso de aprendizaje y en su seguimiento de la estrategia de aprendizaje definida.</p> <p>El profesional es capaz de usar diferentes métodos de aprendizaje (didáctica), estilos (acercamiento) y técnicas, incluyendo el uso de nuevos medios y tecnologías de la información. Ella o él es capaz de relacionar la vida de aprendizaje y sintonizar el proceso al mundo real de los alumnos.</p> <p>El profesional es capaz de suministrar tareas y actividades relevantes y contextualizadas y de analizar los resultados de éstas. El profesional es flexible y tiene la habilidad de cambiar la estrategia de aprendizaje cuando sea necesario.</p> <p>El profesional debe ser capaz de alinear el proceso adecuadamente de acuerdo al modo de entrega y al contexto (aulas tradicionales, educación a distancia, en servicio, en el lugar de trabajo, etc.).</p>

<p><b>Monitorizar y evaluar actividades</b></p> <p>Las actividades agrupadas en monitorizar y evaluar están con frecuencia estrechamente relacionadas con el fomento de actividades de aprendizaje: en la enseñanza y la formación uno debería encontrarse inmerso en constante monitorización y evaluación como se ha visto con la última actividad de la lista en la sección de facilitar el aprendizaje.</p> <p>Sin embargo, las actividades incluidas en este apartado están dirigidas más a la evaluación de lo que aporta el proceso de aprendizaje a los alumnos y de que manera progresan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrando ayuda y feedback a los alumnos como un proceso de doble vía (recibiendo y aportando entre el profesional y el alumno).</li> <li>• Evaluando el contexto, el proceso y los resultados del proceso de aprendizaje.</li> </ul>	<p><b>Ser evaluador del proceso de aprendizaje</b></p> <p>El profesional de la enseñanza con adultos es competente en la monitorización continua del progreso de los alumnos en el proceso de aprendizaje y en la evaluación del proceso mismo, la estrategia de aprendizaje elegida, su propia práctica profesional y los recursos educativos utilizados.</p> <p>El profesional es capaz de valorar los resultados del aprendizaje y de formular un juicio justo y bien fundado del progreso de los alumnos y de crear una atmósfera en la que éstos se sientan libres de dar su opinión del proceso de aprendizaje y el papel que juega en el mismo el profesional.</p>
<p><b>Coaching y tutorización de actividades</b></p> <p>Los alumnos necesitan apoyo y orientación. No solo en relación con el aprendizaje actual, sino también en otros campos como el trabajo, la carrera y una mayor educación. La orientación específica depende de los objetivos y las metas de la educación destinada a adultos que se lleve a cabo.</p> <p>Las siguientes actividades están incluidas en este apartado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer información de las carreras y de los entornos laborales.</li> <li>• Realización de tests para obtener información de las características relevantes para los adultos en su carrera.</li> <li>• Ofrecer orientación previa a la entrada, en curso y posterior a la salida.</li> <li>• Solicitar orientación personal y consejo sobre habilidades (incluyendo el contexto de segunda oportunidad y el retorno al aprendizaje).</li> <li>• Ofrecer orientación en meta-cognición (aprender a aprender/ habilidades de estudio).</li> <li>• Ofrecer orientación en materias académicas específicas y compartir información con otros profesionales.</li> </ul>	<p><b>Ser asesor</b></p> <p>El profesional de la enseñanza con adultos es competente para aconsejar a los alumnos en su carrera, vida, desarrollo y, si es necesario, es capaz de enviarlos a otros profesionales (en caso de ayuda profesional, enfermedad, etc.).</p> <p>El profesional posee conocimientos relacionados con carreras, entornos laborales y ofertas educativas, y es capaz de valorar si es necesaria ayuda profesional. El profesional conoce y entiende las etapas del desarrollo del alumno y puede realizar tests para obtener información de las características del adulto.</p>



<p><b>Programa de desarrollo de capacidades</b></p> <p>La educación dirigida a adultos tiene lugar en cursos y en muchos casos esos cursos forman parte de un programa más amplio. Crear y desarrollar estos programas es un tipo de acción distinta que incluye las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño curricular</li> <li>• Desarrollo de programas que son flexibles (tiempo completo/tiempo parcial), en horario y localización (cara a cara/a distancia/ mixto) teniendo en cuenta sus situaciones personales.</li> </ul>	<p><b>Ser un desarrollador de programas</b></p> <p>El profesional de la enseñanza con adultos tiene la competencia para diseñar y construir programas de estudio para los alumnos que están bien integrados en módulos y que les permiten su desarrollo como estudiantes autónomos a lo largo de su vida.</p> <p>Los programas están basados en teorías de importancia en el aprendizaje de adultos y en sus necesidades y demandas. Además, los profesionales son capaces de desarrollar instrumentos de evaluación apropiados constructivamente alineados con los objetivos y en sintonía con estas teorías. Los programas deberían impartirse por otros profesionales de la educación dirigida a adultos.</p>
---	--

El objetivo de estas Directrices de Formación será permitir a los profesionales que trabajan en el campo de la educación con individuos, grupos y comunidades, utilizar el material recogido en el Manual del Usuario para abordar las preocupaciones del bienestar económico. Esto mejorará la capacidad de los profesionales para suministrar recursos adicionales de aprendizaje para sus alumnos.

## 1.5 Conocimiento y visión del envejecimiento

Puede que usted tenga experiencia trabajando con personas mayores, pero también puede ocurrir que tenga poca experiencia en este ámbito. Por lo tanto, será positivo poner a prueba sus conocimientos sobre el envejecimiento.

Puede encontrar un test (y sus respuestas): <http://www2.webster.edu/~woolfilm/myth.html>

Cuando la gente realiza este test, suelen darse cuenta de que su punto de vista sobre el envejecimiento está muy alejado de la realidad. Si detecta lagunas en sus conocimientos encontrará un conjunto de excelente literatura sobre el envejecimiento en la bibliografía de esta obra.

# CAPITULO 2 - RETOS Y PROBLEMAS

## QUE SURGEN PARA LAS PERSONAS

### **2.1 La amenaza del desempleo y la pérdida de recursos en edad avanzada**

A los trabajadores mayores se les reconoce y valora por tener buena ética profesional y por aportar experiencia, conocimientos y estabilidad en el lugar de trabajo. Estas capacidades los convierten en trabajadores deseables para nuestra economía de servicios<sup>3</sup>.

El trabajo y la carrera profesional se encuentran entre las dimensiones de la vida que tienen impacto en un envejecimiento saludable. A una edad avanzada, algunas personas ponen fin a su trayectoria profesional, mientras que otras siguen trabajando y aún otras empiezan nuevas carreras profesionales. Algunos encuentran un trabajo “divertido” que no tiene tanto peso como una carrera. Muchas personas mayores que desean o necesitan seguir formando parte del mercado laboral pueden requerir formación para ajustarse a las necesidades del cambiante mundo laboral. La conclusión es que la realidad de la jubilación está cambiando.

Sin embargo, es una situación complicada perder el trabajo cuando se tienen más de 45 años. La gente se sigue sintiendo joven, vital, sana y flexible, y el hecho es que se encuentran en la cima de sus capacidades. Si pasan de un trabajo a otro necesariamente experimentarán un proceso de ajuste y el resultado puede que sea positivo o negativo.

Por desgracia el cambio es mayor si permanecen desempleados durante un largo período y además se darán cuenta de que han acabado en un círculo vicioso y de que tienen un grave problema.

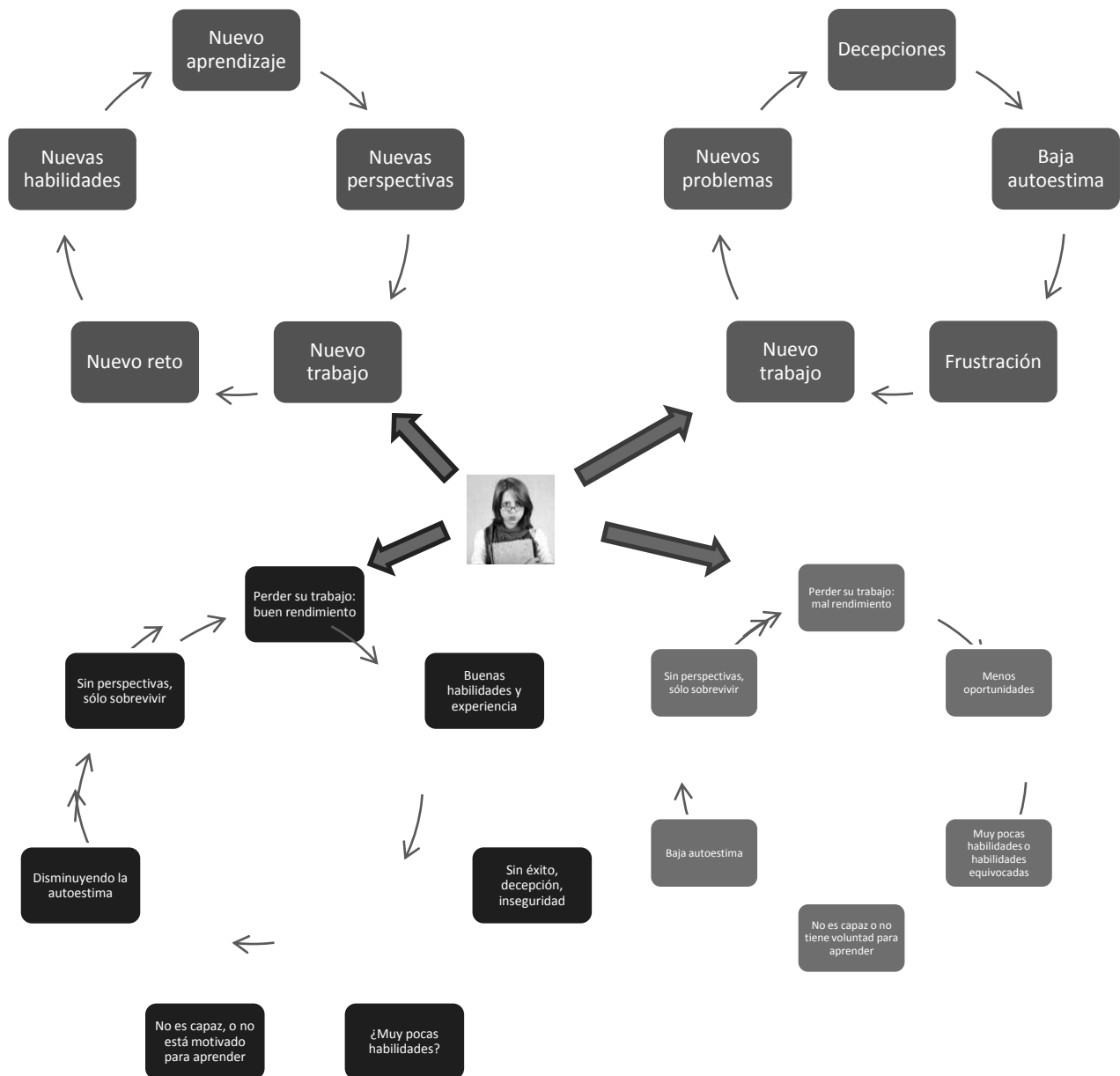
En el apartado 2.2 hemos esbozado cuatro opciones realistas para el caso de personas mayores que se encuentran amenazadas por el desempleo. El programa muestra cuatro escenarios posibles. Tres de los cuatro son más o menos patrones problemáticos.

También muestra claramente que hay más posibilidades de que usted como consejero profesional se encuentre cara a cara con otras personas mayores que están en algún lugar dentro de los patrones problemáticos. Las personas mayores dicen que no están interesadas en la educación, que no son capaces de aprender, que los estudiantes jóvenes tienen mejor educación y más habilidades, que se sienten decepcionadas, que son menos flexibles y que no tienen perspectivas de conseguir un trabajo remunerado. Y algunas veces pensará: ¿En realidad se sienten bien? O ¿qué tenemos que ofrecerles?

---

<sup>3</sup> Charles Levin, AARP

## 2.2 Cuatro opciones ante la amenaza del desempleo a edad avanzada



Tipo 1: competente/afortunado

Tipo 2: competente /desafortunado

Tipo 3: competente/frustrado

Tipo 4: incompetente/frustrado

El esquema muestra no sólo los cuatro escenarios sino también 4 tipos de personas mayores:

- Los competentes y afortunados: Si tienes suerte y tienes éxito, este éxito creará nuevos éxitos. Analizando los factores del éxito de alguien se puede tener una mejor perspectiva de cómo ayudar a dar un poco de suerte y hacer un uso completo de sus competencias. Tú autoestima crecerá.
- Los competentes y desafortunados: Pueden estar frustrados y desmotivados pero cuando se dan cuenta de que han tomado una mala decisión, o que se metieron en una mala situación o que se juntaron con la gente equivocada, verán que su situación está probablemente causada por un desajuste entre las demandas del trabajo y las competencias personales. Identificando el problema y resolviendo o modificando la situación se crearán nuevas oportunidades para ellos y estarán estimulados para comenzar otra vez.
- Los competentes y frustrados: Son vulnerables y no tienen poder porque se encuentran dentro de un círculo vicioso y no es fácil encontrar una manera de volver atrás. Lentamente, paso a paso, pueden explorar como encontrar una salida y empezar un nuevo comienzo cauteloso. El problema es que ofrecen resistencia al cambio. Están asustados de que esto no les llevará a ningún lado y de que las cosas sólo pueden ir a peor, lo que les aleja de intentar salir. Este sentimiento será más fuerte cuando se sientan dentro de un gran grupo de gente que son, de un modo u otro, víctimas de la situación: cuanto más mayor seas más difícil te será encontrar trabajo; las mujeres siempre serán vistas como inferiores a los hombres. En primer lugar tendrán que liberarse a si mismo de esta forma de pensar como víctimas. Deberá ayudarles invalidando sus argumentos y buscando puntos de claridad.
- Los no-competentes y frustrados: Estas personas están tan frustradas y desamparadas en cuanto a lo que les ha pasado que no ven la luz al final del túnel. Pertenecen al núcleo duro de "miserables" que han perdido la esperanza de poder salir de esa situación. En cierto modo están hospitalizados y se comportan de manera acorde a la situación. Han abandonado toda esperanza de cambio porque no tienen, de hecho, ninguna competencia. Puede que las hayan perdido o puede que nunca las hayan desarrollado, pero el resultado es el mismo. Resulta más bien oportunista pensar que usted como profesional puede traer a estas personas de vuelta a un mundo de oportunidades y posibilidades. Habrá conseguido mucho ya cuando se sientan un poco menos infelices que antes en su miserable situación. Estas personas pueden tener más resistencia que los competentes pero frustrados, siempre encontrarán una manera de culpar al sistema o a aquellos que se encuentran en una situación mejor. La única manera de ayudarles es aceptar que intentan sobrevivir a su manera sin muchas perspectivas.

Identificando dónde se encuentra una persona en estos tipos hace más fácil para usted como profesional llevar a cabo intervenciones más adecuadas. Trabajar de cerca con ellos empieza un proceso de nueva exploración y traerá el valor para darles el poder y probar nuevas pasos para avanzar y comprobar como funcionan.

## 2.3 Desarrollando mayor autoestima

Es esencial para todos los grupos trabajar en conseguir mayor autoestima. La autoestima y el amor propio son cruciales para comenzar a cambiar su vida. Autoestima es un término utilizado para describir como se siente uno consigo mismo. Es importante analizar como ciertos cambios en la salud, roles, actividades y estilo de vida pueden afectar a su autoestima, el envejecimiento también puede tener un efecto sobre ella. Puede que se sienta menos importante conforme se va convirtiendo más dependiente de otros. Puede que le resulte más difícil sentirse bien consigo mismo.

### ¿CÓMO SABER SI TIENE BUENA AUTOESTIMA?

Si está de acuerdo con 5 ó más de estas afirmaciones su autoestima es buena:

- 1) No siento que deba agradar siempre a otras personas.
- 2) En general siento que me gusta a mi mismo.
- 3) Hablo por mi mismo y siento que tengo derechos.
- 4) Soy feliz la mayor parte del tiempo.
- 5) Siento que mis preocupaciones son normales.
- 6) No necesito probar que soy mejor que nadie.
- 7) No necesito una aprobación o validación constante de otros.
- 8) Hago amigos fácilmente.
- 9) Me siento bien conmigo mismo sin necesidad de alabanzas de nadie.
- 10) Me siento encantado, en lugar de envidioso, cuando la gente a la que quiero tiene éxito en su vida.

Puede que tenga más autoestima cuando haya logrado algunas metas, como tener un buen matrimonio o habiendo afrontado correctamente un reto en el trabajo o en el colegio. Cuando se retire y tenga mucho tiempo libre puede que sienta que no tiene nada importante que hacer. Puede que tampoco tenga tanto dinero. Puede que sus amigos hayan muerto o se hayan mudado. Puede que sienta que ha perdido el control. Todo esto puede contribuir a reducir su autoestima.

Hay muchas cosas que puede hacer para ayudarse a sentirse mejor consigo mismo. Algunas de estas son:

1. Cuidar su cuerpo. Comer bien, estar bien preparado, dormir suficiente, y hacer ejercicio de manera regular. Si se siente bien físicamente, se sentirá mejor emocionalmente.
2. Tomar los medicamentos que le hayan prescrito y aprender más sobre como lidiar con los problemas de salud que tenga. Asegúrese de hablar con su asistente médico de las preocupaciones relacionadas con su salud.
3. Tome el control de su tiempo. Sea tan activo como sea posible. Piense sobre que es lo que se le da bien y lo que puede compartir con alguien más. Renueve o encuentre nuevos intereses y hobbies.

4. Tome el control de sus relaciones y de su vida social. Sea activo en la iglesia, en un grupo social, o en un club. Averigüe lo que su centro de jubilados local le ofrece.
5. Sea positivo en situaciones sociales y en casa. Cuando actúe como si mereciese cosas buenas, tenderá a valorarse más a si mismo.
6. Hacer declaraciones positivas acerca de sí mismo, como "soy una persona amable y cariñosa." Escríbalas en tarjetas y mírelas varias veces al día sin importar como se sienta. Esto puede recordarle las metas que tiene en relación con su autoestima.
7. Si algo sale mal, sea cuidadoso en cuanto a culparse a si mismo. Si es responsable de un error, acepte la responsabilidad, repare el error y siga avanzando. Puede cometer errores y seguir siendo una buena persona.
8. Voluntario para ayudar a otros. Esto puede darle un nuevo propósito y significado a su vida. Le ayuda a sentirse bien consigo mismo.
9. Sea consciente de los pensamientos negativos, como diciéndose a si mismo, "Hice eso mal." Contraataque las declaraciones negativas con otras positivas, como "Eso no salió bien pero he aprendido a como hacerlo mejor la próxima vez."
10. Hable con otros sobre las posibles causas de una baja autoestima en su infancia. Un amigo de confianza o un terapeuta puede ayudarle a entender estas experiencias y a ponerlas en perspectiva. Mientras comienza a ser consciente de cómo sus experiencias vitales contribuyen a su baja autoestima, sustituya la crítica por alabanzas. Aprenda a ser su "mayor fan."

Si es difícil para usted tener alta autoestima, sin importar lo que haga, puede que sea una señal de depresión. La depresión es algo común en las personas mayores y es muy tratable. No es una parte normal del envejecimiento.

Como señales de advertencia de la depresión se incluyen:

- Dormir mucho o muy poco
- Descenso del apetito
- Perder el interés en actividades que solía disfrutar
- Llorar
- Sentimientos de desesperanza sobre el futuro

Si piensa que puede estar deprimido, pida ayuda a su médico. Las personas mayores que se sienten felices y con el control de sus vidas a menudo tienen más autoestima que los jóvenes y las personas de mediana edad. Una buena autoestima le ayudará a mantenerse feliz y sano.

## **2.4 No necesito educación, el aprendizaje es para los jóvenes**

Hay un dicho popular que dice “No puedes enseñar trucos nuevos a un perro viejo”. Sin embargo, la realidad es que hay muchos ejemplos de personas mayores que aprenden cosas nuevas a una edad avanzada. Muchas personas mayores siguen aprendiendo cosas nuevas, a menudo porque no tuvieron la oportunidad de recibir una educación formal cuando eran jóvenes. Acuden a clases informales en la Universidad de la Tercera Edad (U3A) y hay muchos que continúan estudios universitarios. Las personas mayores estudian por otras razones distintas al trabajo remunerado, por ejemplo, para conseguir conocimientos y habilidades, y por interés. Como la necesidad de una fuerza laboral formada disminuye, las personas mayores prefieren cursos sin evaluación y su motivación para estudiar está más relacionada con intereses personales y el enriquecimiento cultural que aporta a su vida. Los estudios muestran una gran asociación entre el envejecimiento activo y el interés por aprender cosas nuevas, incluyendo nuevas tecnologías, nuevas actividades e intereses de ocio. Algunos de los factores involucrados en el interés continuo por aprender son la buena salud, el transporte y la educación previa.

Los estudios muestran que las personas mayores están dispuestas a continuar aprendiendo y que sus necesidades de aprendizaje pueden centrarse en el transporte, la salud y la seguridad. En ocasiones, formarse en materias relacionadas con la tecnología es una prioridad secundaria para muchas personas mayores ya que no le ven relevancia en su día a día. Sin embargo, parece que hay una conexión entre el deseo de continuar aprendiendo, incluyendo la tecnología, y una actitud positiva hacia el futuro. En general, la gente mayor de 55 o más lleva a cabo un uso inferior de ordenadores e Internet en su casa que los grupos de gente joven, pero en particular entre las personas mayores más jóvenes el uso de ordenadores e Internet ha ido creciendo rápidamente.

## **2.5 La gente joven tiene más habilidades**

Muchos trabajadores mayores creen que sus colegas más jóvenes están mejor capacitados que ellos. La gente joven puede que tenga, de hecho, una educación más amplia y mejores cualificaciones, pero los trabajadores de más edad tienen más habilidades aprendidas a lo largo de su trayectoria. Y tienen más experiencia que los jóvenes. En ocasiones, los jefes de las empresas y organizaciones no conocen la experiencia de los trabajadores mayores y no piensan en las capacidades que éstos pueden aportar a la organización. Al contrario, las personas mayores están listas para aprender algo cuando experimentan una necesidad de saber con ese fin y quieren aplicar inmediatamente esa nueva información o habilidades a los problemas actuales. Es cierto que conforme se va envejeciendo, la velocidad de procesamiento del cerebro comienza a disminuir pero está claro que no dependemos sólo de nuestras neuronas. La capacidad para razonar y resolver problemas se hace más aguda. Como muestran las investigaciones las personas mayores se entienden bien a si mismos y también a otras personas.



La empresa solicita a la gente que busca trabajo que presenten solicitudes y curriculum en línea. Los trabajadores de avanzada edad que carecen de habilidades informáticas y tecnológicas tienen una desventaja a la hora de encontrar trabajo. Si no puede encontrar trabajo, considere el trabajo voluntario o continuar tomando clases de modo que no tendrá lagunas en su curriculum y seguirá adquiriendo habilidades.

## 2.6 ¿Quién va a contratarme a mi edad? ¿Qué tipo de empleo quiero?

Los trabajadores mayores tienen grandes razones para querer seguir trabajando. También tienen muchas ideas sobre cuanto tiempo quieren trabajar y que tipo de trabajo quieren hacer, y los empresarios están comenzando a prestar atención. Las tendencias europeas en materia de personal harán a los trabajadores de mayor edad más necesarios y más valorados. Al mismo tiempo, las generaciones posteriores a la guerra son mucho más reducidas. Esto significa menos trabajadores para remplazar a esas generaciones que se jubilan o cambian de trabajo. Y eso, en cambio, traerá en un futuro más puestos de trabajo que trabajadores. Los trabajadores mayores jugarán un papel importante dentro de este cambio en el personal. Muchos planean seguir trabajando más allá de la edad de jubilación tradicional de los 65 años. Algunos seguirán en sus puestos de trabajo actuales, muchos otros probarán nuevos empleos y aprenderán nuevas habilidades. También esperan tener trabajos que mantengan un buen equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre. El desempleo a largo plazo los desalienta y deprime. El personal profesional dice que los solicitantes de empleo desalentados pueden aparecer en las entrevistas mal peinados o de mal genio.

## 2.7 La pirámide laboral

La gente se centra, sobretodo, en el trabajo remunerado, pero no se equivocan si piensan que el trabajo remunerado no es más que la punta del iceberg.

Tradicionalmente se habla de trabajo como una labor asalariada, pero hay también muchos trabajos no remunerados.



El área del trabajo no remunerado incluye las siguientes actividades:

- trabajo doméstico y responsabilidades familiares (tareas de casa, cuidar a los hijos y otros familiares),
- actividades hechas por uno mismo (aficiones y hobbies),
- voluntariado (ayuda familiar, actividades políticas, religiosas, deportivas y organizaciones sociales).

¿Qué es lo que nos hace querernos y cuidar de nosotros y de los demás? ¿Qué hace que acudamos preparados cada día a nuestro puesto de trabajo? ¿por qué hacemos las cosas que normalmente hacemos?

El esquema piramidal refleja diversas consideraciones relacionadas con trabajo remunerado y no-remunerado



Figura 3 Confianza como trabajo

Llegamos así al límite entre lo que vemos por encima del agua y lo que vemos por debajo: creyendo en el trabajo, en el *sentido*, *dar*. Todos nuestros pensamientos y creencias nos dan el significado de lo que hacemos, justifican por qué lo hacemos y nos convence a nosotros mismos. *Sentido* es un concepto de metafísica, antropología filosófica y psicología y significa la búsqueda del significado, intención o propósito de la vida, o el intento de crear el objetivo mismo. La propia palabra ya indica que este es un proceso activo, aparentemente el significado no es obvio. Fe y creencia son términos que conllevan unos sentidos asociados. Son la asunción de que algo es verdadero o falso. Creer es una estimación de que alguien hace una declaración con cierta probabilidad de que podría ser cierto o falso. Esta probabilidad es en el caso de "creer" más grande que cuando "no se tiene ni idea", y más pequeña que cuando algo es "incierto". Estas probabilidades se asignan por los individuos personalmente.

Otra actividad diaria es interpretar el mundo a nuestro alrededor; lo que vemos, oímos, sentimos, lo que ocurre, lo que se nos dice. La *interpretación* es una obra de juicios personales razonados

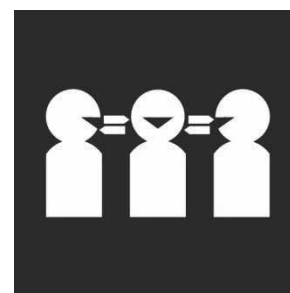


Figura 4 Interpretación como trabajo

sobre el significado de una observación, un texto o algo que hay ocurrido. Es el lazo de unión entre el significado particular a algo. Cuando se interpreta es difícil ser neutral; cada observación parece basarse en una experiencia pasada de una asociación emergente con los acontecimientos actuales. Con estas observaciones, no sólo usamos nuestros cinco sentidos, oído, vista, gusto, tacto y olor. Incluso nuestro sexto sentido, nuestros sentimientos, pensamientos juega un papel. Además, el hombre con forma de creencia, una acumulación de sabiduría tradicional y habilidades aprendidas, pero también su propia intuición. La psicología social ha puesto mucha atención en interpretar el comportamiento de las personas. Los atributos subjetivos de cualidades o intenciones basadas en lo que la gente ve u oye desde ellos (atribución) es una forma de interpretación que podría llevar a malentendidos.

Muy relacionado con las creencias y la interpretación está el trabajo fantástico. Imaginar fantasías es una actividad mental, en la que los diferentes datos se asocian entre ellos, y



Figure 5 Fantasear como trabajo

se pueden crear nuevos patrones. A veces las bases de estas fantasías se encuentran en deseos insatisfechos que se completan con la actuación de la imaginación. Las fantasías conllevan, con frecuencia, situaciones imposibles o improbables. En la mayoría de los casos, las fantasías y el soñar despierto tienen lugar como un mecanismo de defensa para procesar sentimientos o emociones negativos. Por otro lado, la fantasía puede utilizarse para hacer la vida diaria más entretenida.

La imaginación es importante porque es necesario ser capaz de aprender y entender como funciona el mundo. Uno puede llegar a conocer el mundo a través de un proceso de prueba y error pero, en primer lugar, puede no ser eficiente (cuesta mucho tiempo y esfuerzo), y en segundo lugar, también puede resultar peligroso. Por lo tanto, mejor fantasear sobre algo que es posible y entender en tu entorno lo que es posible y lo que no, o como lidiar mejor con ciertas situaciones. Además de la fantasía existe también lo que llamamos "trabajo de procesamiento". Todo lo que nos pasa debe ser procesado por nosotros mismos, en particular la pérdida, acontecimientos y emociones fuertes (negativos). Todo el mundo pasa por ello, en mayor o menor medida, durante más o menos tiempo. Esta teoría se basa en la investigación de Elisabeth Kubler-Ross que estudia las etapas del procesamiento de la muerte, pero también se aplica a otras transiciones o acontecimientos vitales:

- **Fase 1: NEGACIÓN** Si ocurre algo inesperado, de gran intensidad o negativo, es normal tener dificultades iniciales para entender los hechos. Especialmente al principio se piensa: ¡no puede ser, estoy soñando! Estás seguro de que la otra persona cambiará de opinión, o quizás das por hecho que eres un necio. Esta negación es un mecanismo de protección. Puedes ser tú mismo y no forzar la situación de frente, lo que vendrá de una manera natural en una etapa posterior.
- **Fase 2: IRA** Surge la ira como consecuencia de la injusticia que se produce. Se empieza a culpar a otros o a uno mismo. La ira puede ser muy liberadora. Esta emoción tiene cierto valor, se



pretende poner distancia. Pruebe a profundizar esta ira pensando en ella y concentrándose, pero no la aleje en particular. Escriba una letra que nunca enviará para dejarse llevar o quizás un blog (un poco más matizado). En ocasiones también ayuda el ejercicio: salir a correr o caminar por ejemplo.

- **Fase 3: DUDA Y NEGOCIACION** La impotencia es un sentimiento muy incómodo así que en esta etapa intentamos con frecuencia suprimir esa impotencia con preguntas “¿Y si...?” a nosotros y a nuestro alrededor (por ejemplo, si alguien dimite). Imagine, si hago esto o eso de otra manera ¿lo habría hecho...? O, si fuese tú haciendo esto, ¿lo habrías...? Le echará la culpa a otras cosas o a usted mismo. Aunque resulte extraño la culpa es más fácil de soportar que la impotencia. Le da al menos cierto control, un poco de lógica.
- **Fase 4: CULPA** Al final del proceso viene la culpa. En esta etapa nos adentramos en nuestro interior. La sensación de pérdida o fracaso, de separación, de cambio. Este punto puede durar así que intente abandonarlo con calma, porque es lo que hace falta sin pasar a la siguiente fase hasta entonces. No tiene sentido hacer otra cosa que no sea continuar, pero puede resultar difícil a veces. Por otro lado, tiene cierto peligro deleitarse en la culpa. Empújese a sí mismo, busque distracciones con amigos, colegas, quizás un entrenador, y hable sobre esto.
- **Fase 5: ACEPTACION** Sabe que la realidad no es divertida pero puede continuar. Se da cuenta de que la vida tiene todavía un lado bello y que un extenso desayuno de domingo sigue sabiendo bien, incluso los pájaros silbando, su trabajo tiene ciertas ventajas, sus compañeros están ahí para usted cuando los necesita. Pensamientos como “Soy malo” o “que necio” le han hecho darse cuenta de que puede ser bueno tal y como es ahora.
- **Fase 6: SENTIDO** Sólo después, una vez terminado el proceso, verá el lado positivo. En las primeras fases su situación inicial era cercana al cuento de hadas, ahora es capaz de ver de lejos como es realmente. Quiere asegurarse de que nunca le ocurra a usted. Y descubre que estará bien, que ha aprendido que hay cosas que le hacen más fuerte y cosas que podría haber hecho de otra forma y otras que hará de una manera más simple y pesada.

Creencia, interpretación, fantasía y procesamiento son actividades que contribuyen a tener confianza en sí mismo. La verdadera autoconfianza procede de una actitud en la que “te prometes a ti mismo que no importa lo difícil que sea el problema que te lance la vida, que lo intentarás con todas tus fuerzas. Te conciencias de que a veces tus esfuerzos pueden que no acaben en éxito, ser recompensado con frecuencia no está bajo tu control”<sup>4</sup>. La autoconfianza puede variar y observarse en gran variedad de dimensiones y entornos, como en casa o en el colegio.

---

<sup>4</sup> Raj Persaud. *The Motivated Mind*. p. 295

Los componentes de la vida social y académica de un individuo afectan a su autoestima. La autoestima está directamente conectada con la red social de un individuo, las actividades en las que participa y lo que oyen de sí mismos por otros. La autoestima positiva se ha relacionado con factores como la salud psicológica, importarle a los demás, y ambos la imagen y salud física. Por el contrario, la baja autoestima se asocia con los resultados de la depresión, problemas de salud y comportamiento antisocial. Normalmente los adolescentes con poca salud mostrarán baja autoestima. La autoconfianza y la autoestima no pertenecen a los caracteres personales del individuo, son "sólo alimento para las relaciones colectivas". Los puntos clave son la producción de un proceso de realización solidaria, es autoconciencia en la escena material. No es producción del individuo<sup>5</sup>.

Ahora nos adentramos más en el mundo oculto del trabajo, los pilares más profundos. El primero es el *trabajo en movimiento*. Diariamente nos desplazamos de casa al trabajo, del trabajo a casa, pero también de la oficina al cliente o al supermercado o a la piscina o a dónde quiera que vayamos.



Figure 6 En movimiento.....

El movimiento es un cambio de lugar, posición o actitud. Podemos mover nuestro cuerpo, pero también podemos mover nuestra mente. El movimiento puede ser hacer algo espontáneo, como una iniciativa propia, hacer algo sin que lo diga nadie, eso es poner las cosas en movimiento. Para hacerlo es necesario disciplina propia.

La autodisciplina es la habilidad para animarse a hacer algo cuando se preferiría hacer otra cosa. De esta manera se le da más prioridad a algo que puede ser más importante para usted a largo plazo. Como todo aprendizaje, la autodisciplina también se aprende. De nuevo, cuanto más se practique mejor se hará. Si se practica menos, su autodisciplina será también inferior. Todo el mundo tiene una forma de autodisciplina pero no todo el mundo la ha desarrollado igual. Sin embargo, el movimiento también es un trabajo diario que realizamos a veces sin pensarlo, de manera automática, evidente, como una rutina. Estrechamente vinculado con el trabajo en movimiento está el trabajo de conducir, pero es todavía menos visible. Para moverse a algún sitio hay que saber la dirección y si se sabe hay que conducir en esa dirección.

Conducir es claro y visible pero dirigir es el aspecto del trabajo más oculto pero importante. Sin una dirección la gente vagaría y vagaría y se perdería, por lo tanto, autodirigirse es importante. La autodirección es conducir mientras se maneja un vehículo en la carretera. El volante está conectado al mecanismo de



Figure 7 Direccion

<sup>4</sup> Raj Persaud. *The Motivated Mind*. p. 295

<sup>5</sup> Negt and Kluge, *Geschichte und Eigensinn*, 1993, Teil 1, Entstehung der industriellen Disziplin aus Trennung und Enteignung p.109

dirección. La autodirección se construye sobre los mecanismos de dirección propios, estrechamente conectados con el poder para empezar a movernos.

El trabajo de dirección no ha sido directamente implementado en su consciente, pero también puede ser activado en la rutina como una habilidad especial. La base para el trabajo de conducir es la orientación. La competencia de orientación es la habilidad humana para determinar su relación con su entorno. Antes de empezar a conducir hay que orientarse respecto de dónde estamos y a dónde vamos. Mirando las estrellas, un compás, un reloj, a los animales.

Se pueden distinguir varios aspectos de la orientación:

- orientación temporal (¿qué hora es?¿qué mes?¿qué estación?)
- orientación personal (¿quién eres?¿quién soy?¿amigo o enemigo?).

La gente se orienta de diferentes formas. Alguno busca su destino durante horas yendo en círculos, otro acierta más o menos en el objetivo. Un segundo significado de la orientación es la manera de ver la realidad: ¿qué ocurre? ¿qué es bueno y qué es malo? ¿cuáles son los retos y los riesgos? ¿qué es progresivo y qué es regresivo? La orientación también es establecer prioridades y buscar la opción correcta. Un aspecto crucial de la orientación es la navegación.



Figura 8 Orientación

La navegación es el arte de planear y seguir una ruta por si mismo desde la posición actual al destino. En la navegación los componentes principales son: posicionamiento, trazar posteriormente un rumbo, considerar los factores favorables o no favorables que se pueden encontrar en el camino. En la precisión del posicionamiento, el sentir y el procesar el tiempo y el intervalo entre la observación es crucial. La posición se determina con una multitud de líneas de posición. La gente debe operar como un navegador a través de sus propias vidas.



Figura 9 -Equilibrio la base de la vida laboral

El último pilar y el más importante es el *trabajo de equilibrio*. La sociedad moderna exige mucho de la gente. Muchos tienen que actuar todos los días y a menudo acompañados de las necesarias presiones y tensiones. Más y más empleados experimentan un desequilibrio entre su trabajo y su vida privada. Piense en los treintañeros que experimentan estrés porque sus carreras profesionales difieren de lo que esperaban. O las madres trabajadoras que pierden el control porque tienen mucho que coordinar. Estos problemas relacionados con el estrés llevan a menudo a una pérdida de productividad, absentismo. El estrés que resulta de esto se está tomando sus víctimas. No sólo espiritualmente, sino también físicamente. El cuerpo necesita tiempo para recargarse y repostar. Pero cuando falta la oportunidad de relajarse y recuperarse, la carga de trabajo, el estrés y una mala postura conducen a numerosas quejas.

El estrés es un desequilibrio entre la energía y la experiencia. El estrés lleva con frecuencia al error. Los empleados quieren un equilibrio entre el trabajo y la mejoras en el hogar. Hasta el 50 por ciento de la planificación del trabajo de este año va dirigido a un mejor equilibrio.

La intención de crear un equilibrio mejor entre el trabajo y la vida privada, comparada con el año 2012 ha incrementado en gran medida su popularidad. El año pasado, el 39 por ciento de los empleados intentaron proporcionar un mejor equilibrio. El equilibrio energético es un factor que representa el ratio entre la energía que algo ha costado y la enetgía que proporciona. El equilibrio energético se abrevia como EROEI, lo que significa Energía de Regreso en Energía Invertida (Energy Returned on Energy Invested). El EROEI debe ser superior a 1, esto sería beneficioso. Cuando el EROEI sea inferior a 1, se deberán parar los esfuerzos porque costará más energía en la producción que lo que rinde.

Finalmente el equilibrio también se refleja en la vida y muestra el balance entre lo que se ha dado y lo que ha costado.

En un período con dificultad de encontrar trabajo remunerado esta pirámide laboral puede ayudarle como profesional a identificar otros aspectos de su trabajo con personas mayores que necesitan mejorar. Equilibrar y reequilibrar será la base, pero a veces la gente necesita graduar su habilidad para procesar, moverse, conducirse o navegar.

## **2.8 Creando nuevas perspectivas**

La gente llena de ideas y comprometida, este un buen punto de partida para trabajar como profesional. Su trabajo es principalmente apoyar en la puesta a punto, delinear, priorizar, planear y establecer métodos.

Si la gente se encuentra muy motivada, pero pocos tienen sus propias ideas, es su tarea como profesional crear una atmósfera en la que las ideas fluyan y sean estudiadas por sus méritos antes de empezar a trabajar: alentar y estimular la imaginación, convertir creatividad en propuestas concretas, establecer una estructura y organización y preservar la factibilidad.

Pero cuando se vea como profesional cara a cara con personas que tienen poca o ninguna perspectiva, que han pasado por numerosas decepciones y que han perdido completamente todo el valor, no llegará lejos diciendo que una continuación de su educación y el desarrollo de competencias son las claves para un nuevo medio de vida futuro. Por supuesto que es importante identificar y progresar positivamente y, si es posible, recompensarlo de una manera u otra y por supuesto necesita cuestionar simultáneamente todas las formas de negatividad, pesimismo y victimismo. Sin embargo, es más importante ser capaz de señalar a estas personas perspectivas prácticas, y ayudarles a empezar de nuevo, disponer de un plan de desarrollo y gradualmente convertirlo en una aproximación práctica y realista que lleve a un cambio.

Y si usted no tiene una experiencia así, al menos puede alentarles con experiencias de otros.

### ***La historia de los granjeros holandeses***



Los Países Bajos han sido durante mucho tiempo un país dónde se contrataba a mucha gente en el sector agroalimentario y horticultura. Hasta la Segunda Guerra Mundial, durante siglos las manos de los campesinos rurales diseñaron el paisaje. La mayoría de la población estaba formada por granjeros. Ellos construyeron sus granjas y labraron sus tierras sujetos a las condiciones del entorno. Lo hicieron en el ámbito marino y

fluvial, pero en suelos pobres y arenosos, lo que lo cambia todo. Se beneficiaron de algunos suelos, arroyos y ríos de los que disponían. Rodearon sus pastos y campos con densos setos y las carreteras con hileras de árboles.

Con los años, el fertilizar con estiércol suelos áridos y arenosos acabó formando campos redondos alrededor de sus granjas.

Construyeron sus granjas y graneros en las distintas regiones según sus propias características. El diseño y la estructura de sus granjas se determinaba según las condiciones del entorno y lo que necesitaban para vivir y trabajar: un lugar para vivir para las personas y espacio para los establos, el heno y la paja, para la transformación de productos y para guardar sus numerosas herramientas. Las espaciosas tierras que rodeaban las granjas formaban parte del ambiente de vida y trabajo. Desde ahí sembraban sus campos y pastaba el ganado. A menudo pasaban las tierras de padres a hijos. A partir de 1945 empezaron los mayores cambios. La subida de la producción del mercado europeo, la especialización y la intensificación, la mecanización y la automatización jugaron un papel de gran importancia en el sector de la agricultura. Estos avances tuvieron un impacto tremendo en las operaciones y el establecimiento de las granjas. Junto con la consolidación de la tierra "al viejo estilo" cambiaron drásticamente la agricultura y así la naturaleza rural. Por supuesto, el aumento de la producción, la creciente industrialización y la construcción de polígonos industriales, la creciente movilidad y con ello las infraestructuras de transporte en áreas rurales también cambiaron.



Los avances en agricultura tuvieron también el efecto de que el número de empresas cuya actividad principal era la agricultura o la horticultura sufrió una fuerte caída en 1960. Esta caída se mantiene todavía en una media del 2,5% al año. Esto provocó que los caseríos y las granjas se quedaron vacíos. Fueron y todavía son demolidos o reconvertidos, especialmente en



residencias civiles. En la provincia de North Brabant, por ejemplo, hay alrededor de unas 7.400 granjas de las 25.000 que había en 1900. Este proceso implicó que muchos granjeros tuvieron que abandonar sus negocios, con o sin subsidio o plan social o nuevas perspectivas. Como consecuencia el índice de suicidios entre los granjeros se disparó dramáticamente.

En los 90, cuando el proceso de cierre empezó a crecer aparecieron varias organizaciones conjuntas para la coordinación de un instituto de educación y formación: había una línea telefónica de ayuda preparada para empresas con problemas de diferentes organizaciones con asesores disponibles, programas de reformación. Uno buscaba nuevas formas de actividad económica en el área rural como el agroturismo, por ejemplo. Con mayor importancia, los granjeros que participaron en este programa se dieron cuenta de que podían ayudarse entre ellos mejor que cualquier asesor que siempre iba a tener cierto desapego. Educación para todos: el comienzo de las organizaciones de autoayuda de agricultores. Además del apoyo emocional y empresarial a cada uno también organizaron reuniones para el establecimiento de nuevos negocios adicionalmente a la agricultura tradicional: protección del paisaje, granjas de atención, agricultura biológica y ecológica, campings agrícolas, atención a los propios productos locales. Actualmente la creación de nuevas actividades ha creado también nuevas perspectivas, nuevas esperanzas y una renovada autoestima.

### ***La historia de las mujeres de ORWO en el Este de Alemania***



En términos cuantitativos la transformación post-comunista ha tenido un efecto deteriorante en la participación de las mujeres en el trabajo remunerado reemplazando rápidamente la situación de empleo casi total del período socialista con altos niveles de desempleo. Desde el cambio las mujeres de la Alemania del Este han sido más vulnerables al desempleo, particularmente al desempleo de larga duración, que su contrapartida masculina. En el período inicial posterior al cambio la brecha entre los índices de desempleo de los hombres y las mujeres se amplió rápidamente. Se apreció una subida más rígida del desempleo en los hombres entre finales de 1995 y 1997, mientras que se acercaba a la brecha de género poco a poco pero no revirtió la tendencia hacia el desempleo femenino. A lo largo del período posterior al cambio las mujeres tuvieron grandes dificultades para reintroducirse en el mercado laboral una vez que se quedaron sin trabajo y formaron consecuentemente una mayoría de desempleadas. En 1996 fui invitado a dirigir algunos seminarios formativos Plan Comunitario para Gente Mayor (Community Planning for Older People).

Uno se desarrolló en Wolfen, en los alrededores de Bitterfeld, uno de los lugares más poblados de Europa. Wolfen es un pueblo y antiguo municipio del Estado alemán de Saxony-Anhalt, localizado en el distrito de Anhalt-Bitterfeld. Tiene una población de unos 25.000 habitantes. Actualmente es una ciudad química que debe su desarrollo principalmente una fábrica de películas abierta en 1909. Después de la Segunda Guerra Mundial, cuando cientos de mujeres, niños y hombres en los países ocupados por Alemania y encerrados en el campo de concentración de Ravensbrück fueron forzados a

trabajar en la planta de IG Farben, la producción de películas y fibra se continuó en 1954 en el GDR. En 1964 se produjo la conversión de la marca de Agfa ORWO (Original Wolfen).

Después del intento fallido de privatización de la fábrica en 1994 finalmente se ha iniciado la liquidación de la obra completa. Desde 1990, la población de Wolfener disminuyó un 42%, de unos 43.900 a 25.000 en 2005. Wolfen-Nord se contruyó en el intervalo entre 1960 y 1980, principalmente por los trabajadores de todos los estratos de la fábrica de Wolfen, la química Bitterfeld y otros sectores industriales y de la educación. Vivían allí aproximadamente unos 33.000 habitantes. Se la podría denominar una "ciudad satélite" llena de edificios prefabricados.

Desde 1990 le empezó a afectar el desempleo, las viviendas vacías y la emigración. Las casas vacías se han convertido en un problema para el distrito. La sesión de grupo (14 mujeres, 4 hombres) comenzaba cada mañana a las 7.30 con un grupo de desayuno en una de las viejas salas de reuniones de la fabrica abandonada como en los antiguos tiempos cuando trabajaban juntos. A las 8.00 llegaba yo, y empezabamos las discusiones con auto reflexion, identificación de las competencias y ambiciones, hablando de los viejos y nuevos sueños y fantaseando sobre el futuro. Para muchos de ellos el futuro era un agujero negro, un horizonte sin perspectiva. Hablabamos de lo que la gente podía hacer con los edificios destruidos y con los motores. Hablaba sobre los agricultores que hacían del final de su granja una nueva existencia. Trabajar en la granja no había sido tan bonito,pero aún así agradable y con cierto toque de nostalgia. Me miraron asombrados, quién podría pensar que Bitterfeld podría ser en el futuro un entorno atractivo para el turismo y que la gente podría nadar en lagos que habían sido años atrás excavaciones de lignito. ¿Quién podría creer que habría hoteles-restaurantes atractivos y baratos, llamados Schnitzelparadis?



Les pedí que me contasen sobre sus vidas y las mujeres de distintas áreas operacionales me contaron con soberanía y autoestima sobre su afiliación laboral durante esta época que acabó para la mayoría en 1989 (el "Cambio") o que iba a terminar por el ajuste de medidas laborales temporales. "La película era nuestra vida" se oía continuamente. El trabajo era para la mayoría de mujeres más que ganar dinero, a pesar de que las condiciones laborales no eran fáciles y, en muchos casos, suponía una carga para la salud. Algunas de las mujeres se preguntaban en retrospectiva cómo tras tantos años en la habitación oscura soportaron el manejo constante de sustancias químicas. La facilidad con la que aceptaban las responsabilidades laborales, muestra que no había espacio para esquemas ideológicos. Por el contrario, esperaban que las cosas de la vida diaria y el estrés fuesen habituales. El microcosmos de la fábrica tenía una dinámica peculiar que sigue en vigor para las generaciones. La madre de la mujer más mayor ya "había trabajado en la película". Aquí se enlazan los compuestos, donaciones para matrimonios, clases para los niños... Los años posteriores a 1989 requirieron de todos, ya sea por la eliminación

gradual del empleo o el comienzo de nuevas profesiones, una reorientación fundamental de su vida entera. La fuerza con la que comenzó tiene sus raíces ciertamente en las experiencias de ORWO.

Al final del seminario las mujeres me llevaron a una parte del edificio reformado y restaurado y me mostraron con orgullo un pequeño museo de su trabajo, las mujeres de ORWO, que formaba parte del principio de reapropiación por el que han sido expropiados en los últimos años. Es como dice Brecht: qué necesitamos cantar cuando vivimos en días oscuros... lo que necesitamos es cantar sobre los días oscuros. Así es como podemos recuperar nuestras vidas, reconstruir nuestra autoestima y crear nuevas perspectivas, tal vez no tan bonitas pero aún así agradables...



Actualmente, 23 años después, encontramos en Wolfen empresas residentes:

- FilmoTec GmbH (fábrica de películas de ORWO)
- Film Wolfen GmbH
- Guardian Flat Glass Ltd.
- IPI GmbH (fabricante de hojas AC)
- Kesla group
- MCE Industrietechnik East
- ORGANICA Feinchemie GmbH Wolfen (fabricante de productos químicos)
- ORWO Net GmbH (Servicio de fotografía)
- Q-Cells Wiesheu Wolfen GmbH

Y en Bitterfeld realmente puedes nadar en la vieja mina y recrearte en las antiguas colinas de lignito.

# CAPITULO 3 -TRABAJO, COMPETENCIAS Y MEDICIÓN

## **3.1 Nuevos modelos de trabajo – más que trabajo remunerado**

En el proyecto 3C hemos discutido diferentes opciones para el bienestar económico futuro: continuar con el trabajo remunerado, autoempleo, empresas sociales, participación comunitaria, prácticas (esquemas de intercambio), mercado de trabajo intermedio y autoayuda. Es importante que entienda estas opciones porque puede ayudar al trabajador de avanzada edad a elegir la mejor opción para él/ella.

Estos modelos de trabajo se describen en el Manual del Usuario “en general” como formas para trabajar con personas en diferentes situaciones vitales. Incluye trabajo asalariado, voluntariado (no remunerado) y trabajo empresarial (autoempleo). Otro factor que se ha tenido en cuenta son las formas que elige la gente para trabajar dentro de un patrón laboral, como externalización, (asignación de procesos específicos de la empresa a un prestador de servicios especialista y externo), consultoría (operando en una organización con diferentes departamentos o empleados externos de una firma o una agencia), cartera de trabajo (gente trabajando en proyectos para diferentes organizaciones) o en una asociación con personas que comparten un mismo interés. No todos los modelos de trabajo pueden ser posibles en todos los países y los trabajadores mayores puede que no estén interesados en todos ellos. Sin embargo, puede resultar útil tener una idea de las ventajas e inconvenientes de las diferentes opciones.

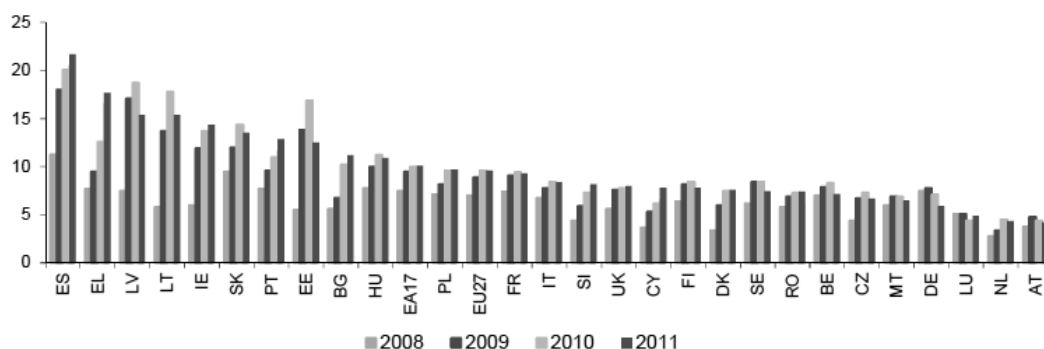
Además, en el capítulo 5 de estas Directrices de Formación se explica más sobre las posibles transiciones en el mercado laboral (5.2) y sobre los modelos de trabajo (5.3). Si necesita más información sobre la situación actual de los trabajadores de mayor edad en su país puede descargar el informe nacional de nuestra página web <http://3cproject.eu>, dónde se describe el estado actual y las necesidades para el bienestar económico futuro de las personas mayores.

## 3.2 Avances en el mercado laboral y en las políticas de recursos humanos

Durante las últimas décadas del siglo veinte, el avance de los mercados laborales ha obligado a las empresas a reorganizarse y hacerse más flexibles. Los cambios se están dando a un ritmo rápido y en número creciente, socavando la estrategia de organización y planificación con la flexibilidad de las empresas. Encontrará a continuación las figuras actuales del desarrollo del mercado laboral en el informe de la UE de 2012.

Se puede ver que España tiene los niveles más altos de desempleo (25%) de la UE, en Grecia la tasa de desempleo ha aumentado dramáticamente (del 12,5% al 22,5%), mientras que en Polonia (alrededor de dos años con el 10%) y en el Reino Unido (alrededor de tres años con el 8%) se ha estabilizado y en los Países Bajos vemos la tasa de desempleo más baja de la UE, que ha disminuido un poco en 2011.

Graph I.2.2: Unemployment rates in the EU Member States: 2008-2011 (15-74 years, as % of labour force)

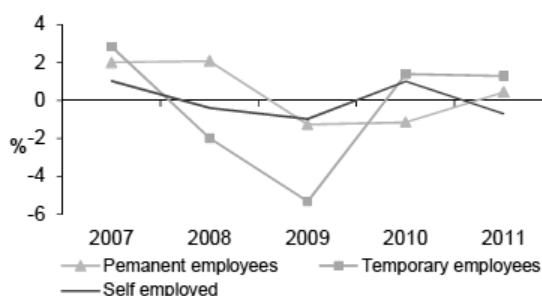


(1) Countries are ranked in descending order of unemployment in 2011.

Source: Eurostat, LFS.

Estos avances fuerzan a reorganizar la estructura de trabajo y la transición de un trabajo basado en un sistema de recursos humano a un sistema relacionado recursos humanos de competencias basadas en las personas. La producción de nuevos conceptos, como gestión de la calidad total, producción ajustada, procesos de rediseño, y técnicas para disminuir la división del trabajo e incrementar el trabajo en equipo. Estos cambios tienen implicaciones para el perfil del empleado ideal y el tipo de habilidades que se necesitan (Felstead & Ashton, 2000). Las competencias de los empleados se tratan como activos valorados que deben ser alimentados e interpretados como algo beneficioso para ambos, empleado y empresa. Como tal la experiencia laboral y la empleabilidad aportan continuidad y oportunidades de desarrollo profesional.

Graph I.2.19: Employment growth by contract type, EU-27



Source: Eurostat LFS.

Gráfico I.2.19 muestra que los contratos temporales en la UE se han incrementado fuertemente desde 2009, mientras que los contratos permanentes han disminuido desde 2008 y están creciendo moderadamente en la actualidad. La tasa de autoempleo está creciendo y bajando continuamente

Tabla I .2.9 muestra los porcentajes por países. España (63%), Grecia (60,1%) y Polonia (59%) tienen un número inferior de contratos permanentes que Países Bajos (70,5% and UK (81,6%).

Los contratos temporales son más altos en Polonia (21,7%), España (21,4%) and los Países Bajos (15,7%) y más bajos en Grecia (7,9%) y Reino Unido (5,2%).

El autoempleo es muy alto en Grecia (32%), sigue siendo alto en Polonia (19%), España (15,6%) y Países Bajos (13,8%) y Reino Unido (13,2%) son intermedios.

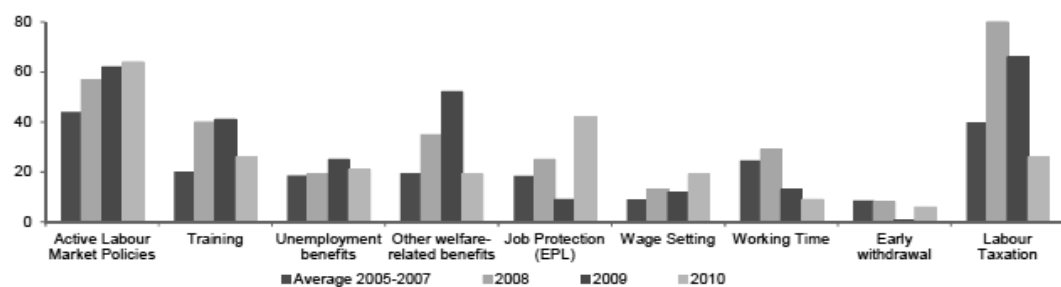
Table I.2.9: Distribution of contract types among the employed in % by country

	Permanent contract		Temporary contract		Self employed	
	2011	chg	2011	chg	2011	chg
LT	88.4	-0.2	2.5	0.4	9.1	-0.2
EE	87.8	-0.8	4.1	0.7	8.1	0.1
LU	85.7	-0.5	8.6	0.0	7.7	0.5
BG	85.3	0.9	3.6	-0.2	11.0	-0.6
LV	83.9	0.0	5.8	-0.3	10.3	0.3
DK	83.5	-0.3	8.2	0.4	8.4	0.0
UK	81.8	-0.1	5.2	0.0	13.2	0.1
MT	81.3	-0.1	5.7	0.8	13.0	-0.7
HU	80.7	1.0	7.9	-0.6	11.4	-0.4
AT	80.0	-0.3	8.5	0.3	11.5	0.1
BE	79.3	-0.5	7.7	0.7	12.9	-0.2
SK	78.7	-0.8	5.5	0.8	15.8	0.0
RO	78.5	1.5	1.2	0.3	20.3	-1.8
IE	78.5	-0.2	8.4	0.5	15.1	-0.3
DE	78.2	-0.1	13.2	0.1	10.6	0.0
SE	78.2	-0.1	14.4	0.5	9.4	-0.4
CZ	78.1	-0.2	8.6	-0.2	17.3	0.4
FR	75.5	-0.4	13.5	0.2	10.9	0.1
FI	74.1	-0.1	13.6	0.1	12.3	0.0
EU 27	73.4	0.1	12.0	0.1	14.6	-0.2
CY	73.1	0.3	11.6	0.1	15.3	-0.4
EA 17	72.0	-0.1	13.5	0.2	14.5	-0.1
SI	71.9	-1.0	15.8	0.8	12.3	0.2
NL	70.5	0.1	15.7	-0.1	13.8	-0.1
IT	68.8	-0.3	10.3	0.5	22.8	-0.2
PT	64.9	1.5	18.5	-0.4	16.6	-1.0
ES	63.0	-0.2	21.4	0.4	15.6	-0.2
EL	60.1	-0.1	7.9	-0.6	32.0	0.7
PL	59.1	0.3	21.7	-0.2	19.2	0.0

(1) Countries are ranked by share of permanent contracts.

Source: own calculations based on Eurostat LFS.

Graph I.5.1: Number of labour market measures by domain, total EU

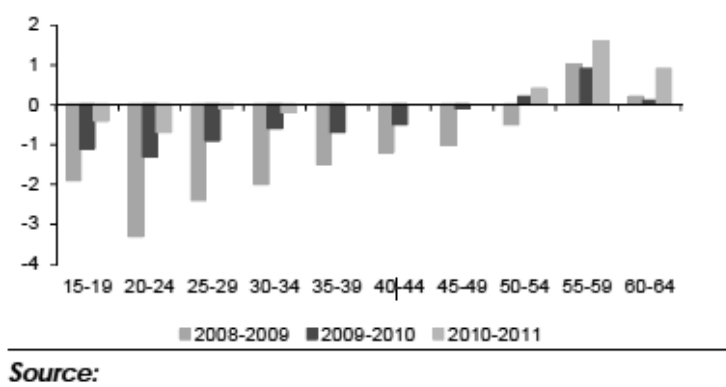


(1) \* ALMP without training.

Source: Commission services, DG ECFIN LABREF database.

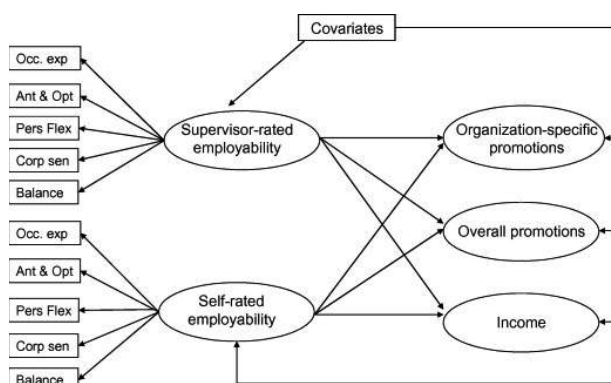
También es interesante el gráfico de abajo que muestra el avance de las medidas que se han ido tomando en varios mercados laborales. Se observa un crecimiento de políticas laborales activas contra la disminución de la fiscalidad laboral. La disminución de medidas sobre formación contra el aumento de medidas de protección del trabajo. La reducción del tiempo de trabajo y la jubilación anticipada sigue siendo baja, pero está creciendo otra vez. Medidas que influyen sobre los ajustes salariales y estabilizan la disminución de las prestaciones de desempleo. Es relevante para usted como profesional seguir estos avances y analizar sus efectos.

También son importantes las figuras sobre la edad y el desempleo. El gráfico de abajo muestra el cambio en las tasas de empleo por grupos de edades desde el comienzo de la crisis. Hay una relación positiva entre la edad y los avances en la tasa de desempleo: las personas mayores tienden a actuar mejor que las generaciones jóvenes.



### 3.3 Competencias basadas en medidas de empleabilidad

Dentro un enfoque basado en competencias importantes para la empleabilidad, los modelos de competencias se utilizan para unificar capacidades individuales con competencias organizativas básicas. Se ha desarrollado y validado (v.d Heijde and v,d Heijden, 2006) un instrumento de medición de la empleabilidad que ofrece a los profesionales una oportunidad de uso sencillo para monitorizar las competencias del personal de una organización de manera continua.



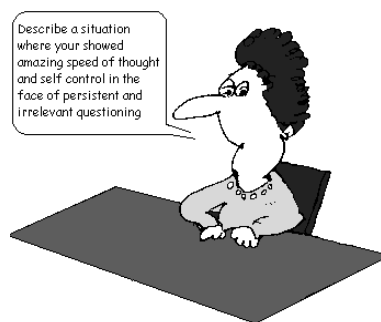
En la conceptualización de la empleabilidad basada en competencias, en la cuál la dimensión de la experiencia ocupacional se complementa con cuatro competencias más generales: previsión y optimización, flexibilidad personal, sentido corporativo y equilibrio. Las dimensiones de la empleabilidad propuestas se refieren a cuestiones relacionadas con el trabajo, así como a aspectos de desarrollo de la

carrera profesional. La experiencia laboral constituye un elemento substancial de la empleabilidad. Es vista como el factor humano capital para la vitalidad de las organizaciones. En épocas de recesión, los trabajadores más propensos a ser despedidos son aquellos que no tienen experiencia laboral o cuya experiencia está obsoleta o anticuada.

La segunda y tercera dimensión de la empleabilidad es la previsión y la optimización, así como la flexibilidad personal, preocupación para adaptarse a los cambios y avances en un puesto de trabajo y en otros niveles, como la carrera profesional en conjunto. Son relevantes a la luz de los resultados de la actuación. Hay dos tipos diferentes de adaptación: la primera una variante proactiva y con iniciativa y la segunda una variante reactiva más pasiva.

A día de hoy, en los mercados intensivos de conocimiento, los empleados tienen una oportunidad para completar los requisitos laborales creando su propio futuro en lugar de realizar simplemente tareas fijas. Los numerosos cambios que se dan en las empresas y en su entorno como fusiones y reorganizaciones requieren empleados flexibles en todos los niveles. Además se piden muchas exigencias a la resistencia de las personas. Los empleados con una puntuación más alta de flexibilidad personal obtendrán un mayor beneficio y promoverán su desarrollo profesional. Los empleados flexibles se exponen con mayor facilidad a los cambios y tienen un mejor entendimiento de cómo aprovechar las ventajas de esos cambios.

La cuarta dimensión de la empleabilidad es el sentido corporativo. Los directivos y los empleados tienen que formar parte de un equipo integrado, identificar los objetivos y usarlo en sus entrevistas anuales de desempeño y planes de desarrollo personal. corporativos y aceptar la responsabilidad colectiva por las decisiones tomadas en el proceso. Además, en la colaboración departamental y organizativa, los empleados pueden participar en proyectos en red, redes de trabajo, redes de industria y redes virtuales. El sentido corporativo se construye sobre redes de capital social, habilidades sociales e inteligencia emocional. Se trata de compartir responsabilidades, conocimiento, experiencias, impresiones, créditos, errores, objetivos y similares.



La quinta dimensión de la empleabilidad es el equilibrio. El equilibrio se define como el compromiso entre la oposición de los intereses del empresario, así como la oposición propia de uno al trabajo, carrera profesional e intereses privados. La empleabilidad parece estar fuera de lugar sin un intercambio honesto entre empresario y empleado, una relación donde ambas partes equilibran sus inversiones y ganancias.

El instrumento de medición de la empleabilidad validado podría ser útil para los profesionales adicionalmente al Manual del Usuario. Los profesionales son capaces de monitorizar la empleabilidad de los empleados con este instrumento



### **3.4 Búsqueda de resultados en el desempleo y medidas de empleabilidad**

No hay una relación significativa entre la experiencia laboral y el número de períodos de desempleo. Este resultado se podría explicar con el hecho de que los expertos están muy comprometidos con su profesión. Continuar su profesión es su objetivo primario, lo que les lleva consecuentemente a una menor movilidad jerárquica y menor cambio. La gente está supraespecializada hasta el punto de que esto puede tener un impacto negativo a la hora de adquirir un trabajo.

La previsión y la optimización son predictores significativos de los períodos de desempleo, cuanto más alta sea la puntuación en la dimensión de la empleabilidad, menores períodos de desempleo sufren los empleados. Prepararse y adaptarse a los cambios futuros de manera personal y creativa, y esforzarse para lograr los mejores resultados posibles, parece en efecto proteger a una persona del desempleo.

La flexibilidad personal, sin embargo, sólo está positivamente relacionada con los períodos de desempleo: cuanto más alta sea la puntuación en esta dimensión, más períodos de desempleo sufren los trabajadores. La gente parece que no se beneficia de la capacidad de adaptarse fácilmente a todo tipo de cambios en el mercado interno y externo.

El sentido corporativo parece que es un predictor significativo del número de ascensos en la carrera profesional, ingresos brutos y en el éxito jerárquico subjetivo. La participación y actuación en diferentes grupos de trabajo parecen ser actividades muy importantes para el éxito profesional de una persona.

Finalmente, el equilibrio está relacionado positivamente con la satisfacción laboral y vital, ambas sujetas a los resultados del éxito profesional. Esto es importante para mantener su productividad a largo plazo.

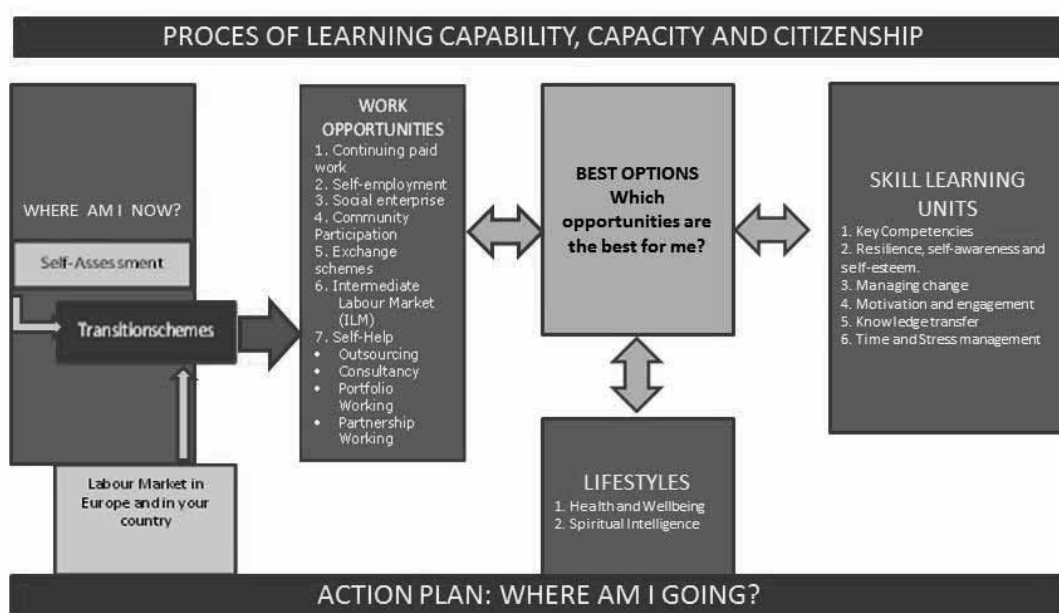
### **3. 5 Conclusión**

La conclusión de esta investigación para trabajar con las unidades de habilidades de aprendizaje del Manual del Usuario, es que debería utilizar en particular estas partes que aumentan las capacidades humanas para prever los cambios en su situación laboral y optimizar su propia flexibilidad de acuerdo a la situación, incluyendo las habilidades para actualizarse y el desarrollo de competencias. Otra conclusión es que es altamente recomendable participar activamente en todo tipo de entornos sociales relacionados con el trabajo: intercambiar, compartir los conocimientos, uso de medios sociales, etc. Finalmente es importante poner a prueba regularmente tu capacidad para mantener el equilibrio, ya que como se ha señalado antes, es la base para el trabajo remunerado y no remunerado.

## CAPITULO 4- EL MODELO 3-C

### 4.1 Revisión del método 3C

El proceso de aprendizaje 3C



Este modelo es resultado de las ocho posibles preguntas a realizar a una persona interesada en permanecer económica y/o socialmente activa en su vida

#### **Pregunta 1: ¿Dónde se encuentra una persona mayor en esta etapa de su vida?**

El primer paso en el modelo es identificar y analizar la actual situación de la persona incluyendo su situación laboral, actitudes, proyectos, fortalezas y debilidades.

#### **Pregunta 2. ¿Cuál cree que es su próximo paso?**

Esta cuestión hace referencia a los posibles escenarios que el usuario puede considerar, elegir y seguir en el futuro. El potencial usuario afronta o va a afrontar cambios significativos en su vida, esos escenarios se contemplan como ESQUEMAS DE TRANSICIÓN. Sencillamente significa un cambio de un modelo de participación profesional o social a otro.

#### **Pregunta 3. ¿Cuál es el entorno laboral en el país y en la región en la que vive?**

Al ser la Unión Europea un conjunto de países con diferentes situaciones económicas, marcos legales diferentes y diversos bagajes sociales y culturales, los esquemas de

transición se refieren también a situaciones diferenciadas en cada país, por ello el CONTEXTO NACIONAL debe ser tenido en cuenta por el usuario. Por lo tanto el modelo ofrece una breve visión de la situación tanto a nivel europeo como a nivel nacional. No obstante conviene recordar que los datos estadísticos son susceptibles de ser modificados en el tiempo.

#### **Pregunta 4. ¿Cuáles son sus posibilidades?**

El siguiente paso es identificar y conocer los posibles ajustes posibles para el usuario al final de su transición. Estos ajustes están referidos como Oportunidades laborales, el objetivo del modelo 3C es identificar los ajustes laborales más útiles y fructíferos que puedan representar una opción para el usuario en el cambiante e inseguro mercado laboral. Se incluyen trabajos remunerados y también oportunidades no remuneradas.

#### **Pregunta 5. ¿Cuáles son sus mejores opciones?**

En este apartado el lector puede elegir su mejor escenario posible. Esta decisión está basada en una reflexión continuada desde la auto-afirmación al análisis de la situación nacional y la evaluación de las posibles oportunidades laborales con sus aspectos positivos y negativos.

#### **Pregunta 6. ¿Qué necesita hacer?**

Una vez seleccionada la mejor oportunidad, el usuario debe reflexionar acerca de la necesidad de incrementar sus habilidades y competencias para poder completar una transición satisfactoria. Basándose en un riguroso análisis de las posibles competencias en cada itinerario laboral, los autores del modelo 3C han seleccionado áreas de conocimiento de especial relevancia.

A ello se refieren las Unidades de aprendizaje de habilidades, que proporcionan información y herramientas en cada área particular (Ej: gestión del tiempo) y formas de vida que se consideran aspectos transversales de importancia en el contexto de toda oportunidad laboral.

#### **Pregunta 7. ¿Qué tipo de apoyo existe?**

Simultáneamente con el estudio de los módulos, el usuario puede identificar la necesidad de apoyo adicional por parte de expertos individuales o instituciones. En este contexto se aportan algunas soluciones en la UNIDAD DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES.

#### **Pregunta 8. ¿Cómo puedo ponerme en marcha, incluyendo un plan de acción?**

Finalmente se anima al usuario a definir su plan individual de acción, de acuerdo con el esquema de transición. El plan puede incluir metas específicas, identificar los próximos pasos para el usuario y también las competencias y habilidades que necesitan ser mejoradas.

# CAPITULO 5 - ESQUEMAS DE TRANSICIÓN, MODELOS DE TRABAJO Y UNIDADES DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES

## 5.1 Definiciones

Este capítulo le permitirá familiarizarse con tres términos clave que se usan en el Manual del Usuario: esquemas de transición, modelos de trabajo y unidades de aprendizaje de habilidades.

Hablamos de *esquemas de transición* cuando intentamos identificar el alcance de las diferentes situaciones que se pueden dar para los trabajadores mayores de 45:

- Transición del trabajo remunerado actual al Nuevo trabajo
- Transición del trabajo remunerado a otras actividades (no remuneradas)
- Transición del trabajo remunerado al autoempleo
- Transición del despido al autoempleo
- Transición del despido al trabajo remunerado
- Transición del despido a otras actividades no remuneradas
- 

En cada transición la gente se enfrenta a otras preguntas y necesita desarrollar estrategias adecuadas y habilidades para realizar la transición.

Hablamos de *modelos de trabajo* cuando nos referimos a diferentes oportunidades laborales para los trabajadores de mayor edad en un sentido amplio. Sin embargo, cada modelo de trabajo, ya sea remunerado o no, tiene sus propias características y marco estatutario.

Si alguien identifica su esquema de transición particular, él/ella podrá identificar también que modelos de trabajo son valiosos para estudiar.

Las *unidades de aprendizaje de habilidades* son los módulos de aprendizaje del Manual del Usuario que se refieren a las necesidades identificadas como importantes por la gente mayor de 45 años como resultado de un análisis de necesidades.

Más adelante, la gente que conoce sus esquemas de transición particulares y los modelos de trabajo valiosos puede identificar que unidades de aprendizaje de habilidades son interesantes para lograr sus metas personales.

## 5.2 Esquemas de transición

Más abajo encontrará el programa del Manual del Usuario que muestra diferentes preguntas que pertenecen a distintas transiciones.

Transición del trabajo remunerado actual al nuevo trabajo

**¿Cómo me gustaría usar mi tiempo, energía, capacidades y habilidades mentales ahora y en el futuro?**

Transición del trabajo remunerado a otras actividades (no remuneradas)

¿Conozco el trabajo?

- Si ¿Qué habilidades esenciales se requieren?
- Si ¿Poseo las habilidades requeridas?
- Si Solicitar trabajo

¿Sé qué tipo de participación comunitaria o voluntariado es?

- Si ¿Dónde puedo conseguirlo?
- Si ¿Poseo las habilidades requeridas?
- Si Involucrarse

Transición del trabajo remunerado al autoempleo

Del despido al autoempleo

¿Sé qué tipo de autoempleo quiero?

- Si ¿Cómo conseguiré este trabajo?
- Si ¿Poseo las habilidades requeridas?
- Si Consigue el trabajo, empieza tu negocio
- No Desarrolla tus habilidades (capítulo 4)

Del despido al trabajo remunerado

Del despido a otras actividades no remuneradas

¿Conozco el trabajo?

- Si ¿Qué habilidades esenciales se requieren?
- Si ¿Poseo las habilidades requeridas?
- Si Solicitar el trabajo
- No Desarrollar tus habilidades (capítulo 4)

¿Sé qué tipo de participación comunitaria o voluntariado quiero?

- Si ¿Dónde puedo conseguirlo?
- Si ¿Poseo las habilidades requeridas?
- Si Involucrarse
- No Desarrollar tus habilidades (capítulo 4)

La mayoría de la gente no es libre para elegir un esquema de transición. Una transición es, a menudo, algo que ocurre y con lo que hay que encontrar una manera de hacerle frente. Sin embargo, los acuerdos entre los interlocutores sociales sobre empleabilidad de los trabajadores mayores, incluyendo las medidas de movilidad, pueden jugar un papel clave: son recomendadas las vías para trabajar para trabajadores de edad avanzada que están amenazados por el desempleo. La oportunidad de encontrar trabajo para los trabajadores mayores es la mejor salida para una situación laboral. Por lo tanto, debería hacerse todo lo posible para evitar que las personas mayores permanezcan desempleadas. Sin embargo, cuando los trabajadores mayores se mantienen en esa situación de desempleo la oportunidad para volver al mercado laboral es muy baja.

## 5.3 Modelos de trabajo – Oportunidades

Ha habido un creciente reconocimiento en la UE a nivel de cambios dentro de los modelos de trabajo. En 2004 la Comisión Europea reconoció la importancia de la orientación profesional permanente como un papel clave: para promocionar la inclusión social, la equidad social, la igualdad de género y la ciudadanía activa animando y apoyando la participación de los individuos en la educación y formación y en su elección de carreras realistas y significativas<sup>6</sup>. En 2011 el Parlamento Europeo llamó a los Estados miembros y a los interlocutores sociales “a adoptar iniciativas para asistir efectivamente a los trabajadores mayores en el aprendizaje a largo plazo y en la formación vocacional”; y “a facilitar el reconocimiento del aprendizaje informal y animar el intercambio de experiencias de trabajo”.<sup>7</sup>

Sin embargo, la crisis actual está socavando el bienestar de los trabajadores mayores y de los ciudadanos europeos en general. Las tasas de desempleo en toda Europa son desalentadoras, siendo la situación crítica en el sur con implicaciones para las oficinas de empleo, servicios de asistencia social y asesores de todos los tipos.

Cada modelo de trabajo <sup>8</sup> tiene sus propias características y marco estatutario, usted, como asesor de trabajadores de edad avanzada necesita ser familiar con ellos para apoyarlos. Las nuevas realidades y tendencias en el mercado laboral se deberían tener en cuenta mientras los trabajos tradicionales van desapareciendo y los profesionales que trabajan con personas mayores necesitan guía para los nuevos y en algunos casos inconcebibles cambios que ocurren. La formación continua, el aprendizaje constante, los frecuentes cambios en el trabajo y las formas más flexibles de trabajo se han convertido en la generalidad de los sectores y en la mayoría de los Estados miembros, y la gente que entró en el mercado laboral hace algunas décadas tienen que enfrentarse a la brecha entre sus expectativas y las realidades actuales. Este es el contexto tan complicado que

---

<sup>6</sup> Council of the EU, 2004

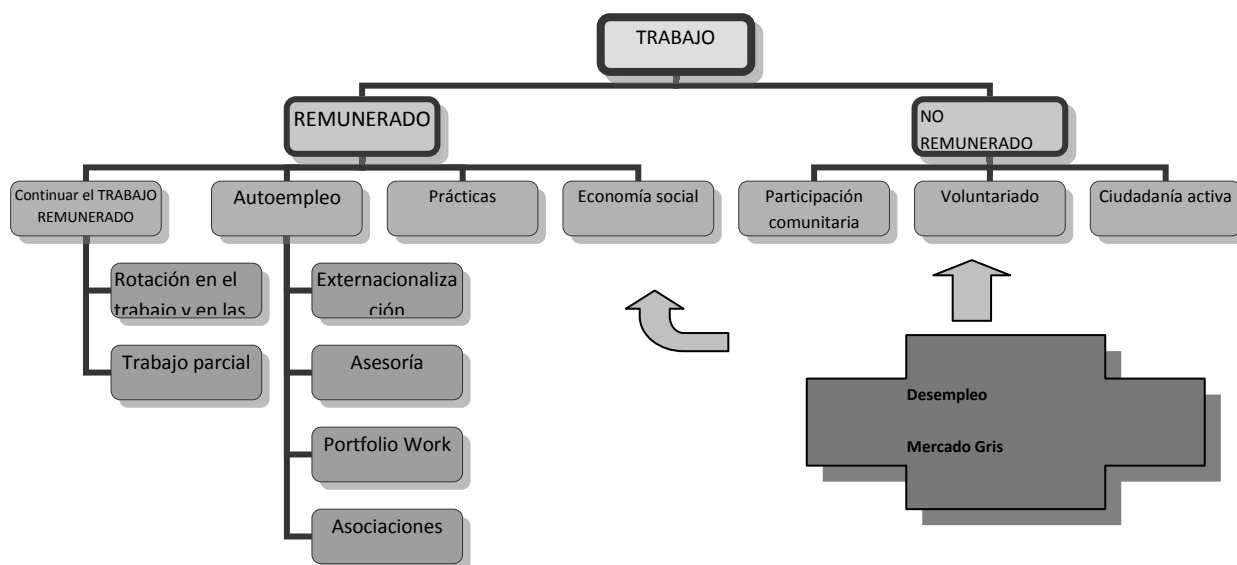
<sup>7</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0082+0+DOC+XML+V0//EN>, The motion for a European Parliament Resolution on European cooperation in vocational education and training to support the Europe 2020 Strategy, 8<sup>th</sup> June 2011, articles, 81 & 88

<sup>8</sup> See, figure 1, schematic drawing of working opportunities/patterns. Details, <http://www.3cproject.eu/uploads/files/P.1%20Draft%20User%20Manual%281%29.pdf>

se encuentran los expertos de todos los tipos- formadores, asesores, tutores, coaches, consejeros, etc.

- Apoyar a los trabajadores mayores. El empleo no es sólo una forma de subsistencia sino que a menudo determina un elemento de identidad.

**Figura 1: Oportunidades laborales: voluntariado remunerado y no remunerado**



¿Cómo pueden ser más accesibles a las personas mayores, los servicios nacionales de empleo?. ¿Qué es lo que quieren y piensan los trabajadores mayores de las políticas de empleo contemporáneas para ellos? Los resultados del CROW Postal Survey<sup>9</sup> en Reino Unido sugieren que los trabajadores mayores quieren políticas que les aporten el derecho para continuar trabajando durante tanto tiempo como puedan y les sea posible, temiendo que sus habilidades se echen a perder; pero también quieren el derecho a jubilarse, sienten que el Gobierno amenaza esta posibilidad. El 73% quiere tener la oportunidad de trabajar a tiempo parcial con más flexibilidad para combinar la vida privada con el trabajo.

En el informe "Trabajar y envejecer"<sup>10</sup> se señala la ausencia de resultados que muestren una relación consistente entre la edad y el rendimiento general del trabajo. Sólo algunas habilidades físicas disminuyen con la edad. Los asesores necesitan ser conscientes de que "El enfoque tradicional en la formación formal es hacer hueco al concepto de age-friendly work- places, que combina el aprendizaje formal, no formal e informal para animar el desarrollo de las competencias en organizaciones que valoran y apoyan el

<sup>9</sup> Presentation, "older workers's attitudes to work: findings from the CROW Postal Survey", Centre for Research into the Older Workforce, Matt Flynn and Stephen McNair

<sup>10</sup> See, Working and ageing, emerging theories and empirical perspectives, CEDEFOP, Luxemburg 2010, [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053_en.pdf)

aprendizaje para trabajadores de todas las edades".<sup>11</sup> Sin embargo, cada país muestra variaciones por sectores y por empresas, esto determina la competencia y refleja una actitud más positiva hacia el envejecimiento.

Los cambios demográficos, el reflejo de la "hipótesis de las deficiencias" y su asociación a los estereotipos negativos de los trabajadores mayores, corregirán gradualmente la "estrategia de sustitución" (sustitución de trabajadores mayores por otros más jóvenes). La teoría de la actividad expresa que la gente permanece activa tanto tiempo como el entorno continua representando una oportunidad o reto (Van der Velde and Van den Berg, 2003)<sup>12</sup>.

Esta diversidad en las características de los desempleados del grupo de edad comprendido entre los 50 y los 70 años ha sido señalada en unos estudios recientes en Reino Unido (Jones and Griffiths, 2007) y en Nueva Zelanda (Department of Labour, 2006). La edad y el género son críticos pero también lo son (a) experiencia educativa (b) antecedentes laborales, desde trabajos exigentes y bien recompensados hasta papeles marginales en el mercado laboral; (c) estatus financiero, desde seguridad anticipada en la jubilación a dependencia del apoyo estatal. Los cambios en la economía nacional atraviesan distintas calificaciones tanto para trabajadores de taller como altamente cualificados que pierden su trabajo mientras su sector disminuye. La "promoción profesional" no era la primera preocupación, (sólo para una minoría importante) ya que los trabajadores mayores buscan formas de equilibrar proporcionalmente sus necesidades de ingresos, sus deseos de una forma de vida agradable, expectativas de cierto respeto de las habilidades y sabiduría que han ido ganando en sus experiencias vitales (con frecuencia sin acreditación formal) y un deseo de que se les trate justamente<sup>13</sup>.

En realidad la mayoría de los empresarios hace pequeñas inversiones en la formación de los trabajadores mayores (Ford 2005, p. 67). Las pymes, son las empresas europeas más vulnerables a los cambios técnicos y demográficos y que tienen menos sistemas formales de formación y desarrollo profesional. Raramente tienen un departamento de Recursos Humanos con iniciativas de desarrollo (HRD). En estas, los trabajadores mayores pueden experimentar períodos de empleo más largos pero también menos oportunidades de aprendizaje (formal e informal) y desarrollo, que los compañeros jóvenes.

La discriminación según la edad está muy extendida entre empresarios, gerentes y los propios trabajadores mayores (con optimismo, en los asesores no) mientras que la falta de cualificaciones formales de los trabajadores mayores puede ser una barrera. Un papel importante de los asesores es ver como apoyar su propia gestión profesional y ayudarles a entender, interpretar y transmitir a otros las habilidades y capacidades desarrolladas a lo largo de su vida y experiencias laborales<sup>14</sup>. Los asesores pueden ser más jóvenes que

---

<sup>11</sup> Lbid, p.1-2

<sup>12</sup> Lbid, 1.4 Opportunities to explain individual early retirement requirements, p. 21

<sup>13</sup> Lbid, p. 265

<sup>14</sup> Lbid, p. 266



sus propios clientes, necesitarán desarrollar cierta confianza en sí mismos para abordar con “grandes preguntas” que tienen detrás los valores en los que se basan las elecciones profesionales y las decisiones sobre la parte del aprendizaje y del trabajo (incluyendo voluntariado) que juega en la vida de las personas. Como asesor también necesita formación para entender y acercarse a de manera holística a las variadas características y ambiciones de la gente en relación con el trabajo y en actividades voluntarias de aprendizaje y ocio.<sup>15</sup>

Mientras que usted necesita empatizar con la situación y las necesidades de los trabajadores mayores también necesitará estar bien informado sobre como impartir el aprendizaje y sobre los derechos sociales. Un servicio efectivo debería intentar valerse de asesores con más experiencia que pueden servir como modelos así como prestadores de servicios. La diversidad en el grupo de mayor edad es de lejos de mayor significancia que el accidente de su edad común. Necesitará asegurarse que **formar** a personas mayores es una parte normal del desarrollo profesional del personal en todos los servicios, cara a cara o a distancia. Los asesores necesitan ser capaces de suministrar información específica y ayuda práctica en la búsqueda de trabajo, conocimientos sobre empresas sociales, grupos locales de autoayuda, planificación financiera, a la vez que habilidades para discutir sobre los valores cambiantes de la gente, esperanzas y miedos relacionados con el futuro (Hawthorn, 2008b; Barham, 2008). Se requerirá su ayuda si se espera de los individuos que contemplen la planificación de la jubilación como gente con una “flexibilidad de mezclas de trabajo temporal, trabajo a tiempo parcial y autoempleo” (OECD, 2004, p. 68)<sup>16</sup>

Las oportunidades de empleo para los trabajadores de edad avanzada en el clima económico actual de muchos países están limitadas. En el desarrollo del Manual del Usuario en Atenas (March-April, 2013) era evidente que un asesor tiene una dificultad considerable para proporcionar el tipo de ayuda que necesitan los hombres y mujeres que se encuentran actualmente en el paro en los sectores secundario y terciario; antiguos propietarios de SMEs; con una educación y cualificaciones bajas; con habilidades técnicas desfasadas; decepcionados y dependientes de los servicios sociales. Los asesores de empleo necesitan ser capaces de actuar en muchos frentes en una variedad de intervenciones para ayudar a los trabajadores mayores y de mediana edad en un mercado laboral cambiante y muy deprimente. Mientras que la economía social y las empresas sociales pueden proveer formas de reunir sus necesidades y una salida del desempleo, en algunos países son más bien nuevas y no han sido evaluadas. Se requiere más información en el campo de las iniciativas locales, nuevas tecnologías y recursos de energía renovables. Los asesores/consejeros/formadores necesitarán mantenerse al tanto en los avances de su país. Los estatus de género, migración o minoría y la situación de la salud son también variables de significancia entre los trabajadores mayores. Este es un período de cambio estructural masivo así como de recesión económica y competición internacional. Los experimentos en el aprendizaje y en las empresas sociales y económicas de todo tipo tendrán que ser apoyadas por asesores, serán necesarios prestadores de servicios y trabajadores mayores.

---

<sup>15</sup>

Lbid, p. 267

<sup>16</sup>

Lbid, p. 270-271

## 5.4 Unidades de Aprendizaje de Habilidades

Las habilidades incluidas en **UNIDADES DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES (Capítulo 4 del Manual del Usuario)** fueron identificadas como importantes por personas de edad superior a los 45 años como resultado de un análisis de necesidades. Estas necesidades de aprendizaje también fueron identificadas por profesionales que trabajan con personas mayores de 45 años. Este análisis de necesidades se llevó a cabo en cinco países europeos.

En cada **UNIDAD DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES** la habilidad más relevante lleva a la inclusión de Actividades diseñadas a la construcción de esa habilidad específica. Las actividades se convierten en relevantes para el usuario mediante el uso de la primera persona: “Yo”, “mi”, y así sucesivamente.

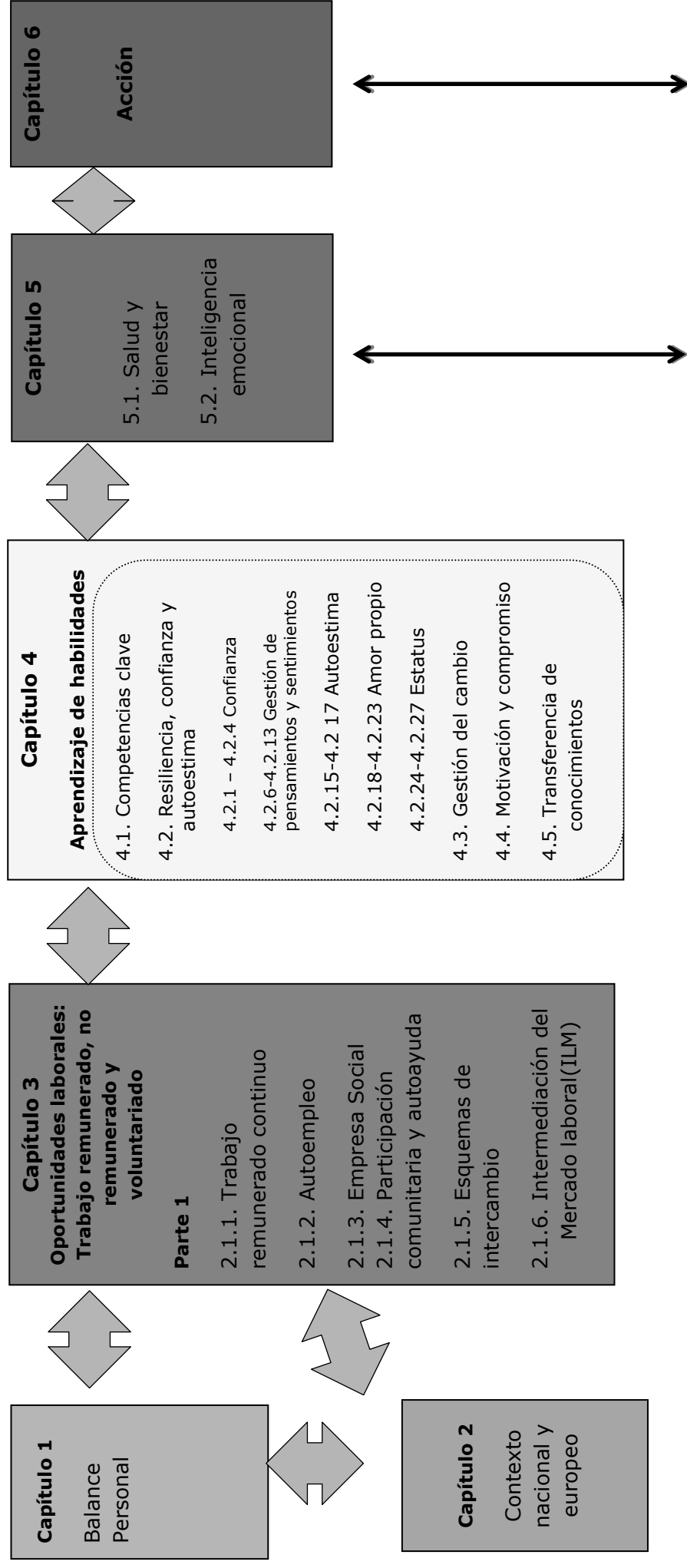
¿Cómo se pueden usar las **UNIDADES DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES**?

### Base Conceptual

En el Capítulo 1 de estas Directrices de Formación, se identifican las cualidades y estilo operacional del profesional, formador y educador de adultos.

Dentro de estas especificaciones se pueden asumir algunos principios básicos. Uno de estos es que un individuo puede mejorar y aprender, en cualquier etapa de su vida, a construir

## Revisión del modelo y procesos del manual de usuario



## Utilización de las Unidades de Aprendizaje de habilidades

Las Unidades de Aprendizaje de habilidades y su descripción se enumeran a continuación:

	Tiempo necesario	Descripción de la sección
<b>4.1. Competencias clave</b>	9 hrs	Una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes apropiadas para un contexto laboral. Las competencias clave son aquellas en las que todos los individuos necesitan para su realización y desarrollo profesional, ciudadanía activa, inclusión social y empleo.
<b>4.2. Autoconciencia y autoestima</b>  4.2.1 – 4.2.4 Autoconciencia  4.2.6-4.2.13 Gestión de sentimientos y pensamientos  4.2.15-4.2.17 Autoestima  4.2.18-4.2.23 Amor propio  4.2.24-4.2.27 Estatus	7hrs	Se trata de un amplio conjunto de actividades que permite a los individuos construir su confianza en diferentes situaciones. Actividades que ayudan a los individuos a verse a sí mismos.  Actividades que permiten manejar diferentes tipos de pensamientos y emociones.  Actividades que construyen confianza interior.  Actividades que mejoran los sentimientos de autocuidado y amor.  Actividades que aumentan el sentimiento de autoridad y la percepción del nivel en la sociedad.
<b>4.3. Gestión del cambio</b>	1 hr 35 min	Un pequeño conjunto de actividades que mejoran la habilidad para manejar y gestionar los cambios.
<b>4.4. Transferencia de conocimientos</b>	2 hrs 30 mins	Actividades que perfeccionan la habilidad de intercambio de conocimientos a otros, como la tutoría.
<b>4.5. Gestión del tiempo y del estrés</b>	2hrs	Actividades que desarrollan la habilidad para priorizar y gestionar peticiones.

## Seleccionar Materiales Apropriados

En el Capítulo 1 de las Directrices de Formación se configura como una tarea clave del educador seleccionar un programa de actividades relevante para las necesidades de los individuos y el tiempo disponible para las sesiones de aprendizaje. El Manual del Usuario proporciona muchas actividades dentro de cada tema o materia para clarificar o construir habilidades. En el desarrollo del programa de aprendizaje el educador elige las actividades más apropiadas para sus alumnos.

### Selección de materiales

Cuando se junta un programa de actividades que – en cuanto a las actividades y métodos- necesita ser variado para adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje, se alcanzan diferentes partes del cerebro y se experimentan diferentes vías. Esto hace más efectivo e interesante el aprendizaje. Además es más útil para leer entre las actividades de las secciones/capítulos relevantes y seleccionarlás en su programa que llega a los individuos de formas distintas.

## Explicación de la estructura básica de una Actividad

Cada Actividad se estructura de la misma forma. Tomamos la Actividad 1.2, del Capítulo 1 del Manual del Usuario como ejemplo.

<p><b>Título de la actividad</b></p> <p><b>Propósito</b> Una breve exposición de los resultados de la actividad</p> <p><b>Tiempo</b> La extensión típica de tiempo necesario para esta actividad</p> <p><b>Recursos</b> que puede necesitar un usuario</p> <p><b>Ejercicio</b> Las instrucciones/procesos necesarios para realizar la actividad</p> <p>Estas instrucciones están escritas paso a paso y en primera persona</p>	<p>Actividad 1.2 - ¿Cuáles son mis sueños, esperanzas y aspiraciones?</p> <p><b>Propósito:</b> Esta actividad me ayudará a identificar mis sueños, esperanzas y aspiraciones</p> <p><b>Tiempo requerido para la actividad:</b> 15 minutos</p> <p><b>Recursos necesarios:</b> Papel y boli</p> <p><b>Ejercicio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En esta actividad permitiré a mis pensamientos correr sin modificarlos. Permitiré a mis recuerdos e ideas correr libres.</li> <li>2. Pensaré en cuando era un niño o un adolescente: ¿Qué sueños o ideas tenía para mi vida? <i>Escríbalas.</i></li> <li>3. ¿Siguió teniendo alguno de estos sueños?</li> <li>4. ¿Qué otras cosas he deseado o soñado para mi vida? <i>Escríbalas.</i></li> <li>5. ¿Qué sueños o aspiraciones tengo todavía? <i>Escríbalas.</i></li> <li>6. Lea entre las respuestas a estas preguntas: ¿Qué sueños y aspiraciones se siguen aplicando a mi vida?</li> </ol>
--	--

Algunas preguntas que puede preguntarse usted mismo: ¿Abordan estas actividades:

- habilidades cognitivas, afectivas (emociones) o psicomotoras?
- los cuatro estilos de aprendizaje principales (reflector, teórico, pragmático, experimental)?
- diferentes métodos, como el creativo, cognitivo, visual, auditivo?
- diferentes métodos, como el debate, tormenta de ideas, trabajo individual, grupo de trabajo, concursos, simulaciones, juegos de rol, estudio de casos?
- los intereses de las personas?
- las experiencias de las personas?

### Armonizando las necesidades, tiempo disponible y actividades

Esquema de posibles programas:

Duración de la sesión	Necesidades	Actividades Seleccionadas
1. Medio día (3hrs)	'No tengo ni idea de qué hacer a continuación?'	Capítulo 1 (2hrs), y algunas del Capítulo 2 (15mins) and Capítulo 3 (45mins)
2. Día Uno (6hrs)	'Me gustaría encontrar un trabajo remunerado pero me falta confianza'	Análisis de necesidades (45 mins) Revisión Capítulo 2 y 3 (1hr 15 mins) y cuales son las implicaciones de conseguir un trabajo remunerado? (30mins), y algunas de autoconciencia y autoestima (2hr .45mins) Evaluación (30mins)
3. Tres Días (21hrs)	Introducción a la actividad económica para mayores de 45 años	Análisis de necesidades (45 mins) Capítulo 1 – ¿Dónde se encuentra ahora? (2hrs)  Capítulo 2 – ¿Cuáles son las implicaciones del actual entorno económico para ti? Debate (45mins)  Capítulo 3 – ¿Cuáles son sus preferencias laborales? (2hr 30mins)  Capítulo 4 – ¿Qué habilidades necesita para conseguir el trabajo que quiere? (14hrs)  Capítulo 6 – ¿Qué acciones necesita tomar? (1hr) Evaluación (30mins)
4. 10 x 2hr sessions	Introducción a la actividad económica para mayores de 45 años	Análisis de necesidades (45 mins) Capítulo 1 – ¿Dónde se encuentra ahora? (2hrs)  Capítulo 2 – ¿Cuáles son las implicaciones del actual entorno económico para ti? Debate (45mins)  Capítulo 3 – ¿Cuáles son sus preferencias laborales? (2hr)  Capítulo 4 – ¿Qué habilidades necesita para conseguir el trabajo que quiere? (12hrs)  Capítulo 6 – ¿Qué acciones necesita tomar? (1hr) Evaluación (30mins)

## **Desarrollo de habilidades en curso**

Cuando los alumnos hayan completado sus sesiones puede que usted quiera pensar en actividades que puedan hacer en casa para continuar su aprendizaje y práctica. Incluye si son apropiadas las actividades del Capítulo 6 del Manual del Usuario para tomar medidas de acción para la aplicación.

## **Aplicando técnicas de grupo a las actividades del Manual del Usuario**

### **1. Orientación para un grupo**

Por ejemplo actividad 4.3.1 Identificación de los cambios

El primer paso en esta actividad es pedir al usuario que piense sobre tipos de cambios.

Esto podría ser remplazado por otro de los siguientes:

- todo un grupo de tormenta de ideas
- pequeños grupos trabajando juntos para generar ideas
- trabajo por parejas

### **2. Actividades con varios pasos paralelos. Esto se puede utilizar en un contexto de grupo:**

- dividiendo el grupo entero entre el número de tareas, y asignando pequeños grupos a cada tarea.
- poniendo a trabajar secuencialmente pequeños grupos de 3 o 4 personas a través de todos los pasos.
- poniendo a trabajar por parejas a través de estos pasos.

### **1. Trabajar con el grupo entero.**

Para algunas actividades todas las partes de las actividades de trabajo en grupo pueden ser apropiadas como:

- Tormenta de ideas para determinadas actividades
- Visualizaciones
- Introducciones
- Resúmenes de aprendizaje

## ***Problemas y dificultades que pueden surgir***

### **Sensibilidad con los problemas**

El bienestar económico es un área compleja en la cual trabajar por las siguientes razones:

1. El Manual cubre un diverso rango de áreas (ver el diagrama del proceso); algunas de estas son muy personales (como el capítulo 1, 4 y 5). Se puede pedir al individuo que haga frente a sus problemas personales, lo que puede ser aterrador, molesto o doloroso. Los educadores deben tener un enfoque sensible, empático y poderoso.

2. El dinero personal y las finanzas pueden resultar un reto para la gente. A menudo trae a colación “antiguos patrones” todas las cuestiones que se han aprendido o programado en la infancia.
3. Algunos aspectos del bienestar económico están fuera del control del individuo debido a la situación económica del Estado, región o localidad. Esto se aplica especialmente en este momento con una serie de crisis económicas con impacto en múltiples países en Europa y alrededor del mundo.
4. La situación económica del Estado, región o localidad en la que vive la persona puede tener un impacto significativo en las oportunidades laborales disponibles. Por lo tanto, se requiere un enfoque realista en este proceso de aprendizaje.
5. Incluso después del análisis de necesidades es importante tener un enfoque poderoso. Especialmente discutiendo las competencias. Puede que haga falta tener cuidado en cuanto a las asunciones sobre la adecuación, la falta de competencia y sucesivas. El educador tendrá que establecer un equilibrio reconociendo la existencia de competencias e identificando áreas de competencia para el desarrollo.
6. Puede que también se necesite un equilibrio entre la profundidad y la amplitud, entrando en detalles y cubriendo un gran rango de temas. El resultado dependerá en parte del análisis de necesidades, las habilidades existentes y/o el mejor uso de los recursos posibles.



# CAPITULO 6 -DIFERENTES CONTEXTOS DE APRENDIZAJE

## 6.1 Introducción

Este capítulo pretende proporcionar a los educadores, entrenadores, coaches, especialistas en recursos humanos y trabajadores sociales el cuaderno de trabajo y animar su uso en la práctica.

Los usos principales de los materiales desarrollados se centran en el contexto:

1. Trabajar con empresas e instituciones
2. Trabajar con un grupo
3. Trabajar con Individuos

El cuaderno de trabajo no es una lista de ejercicios sobre temas particulares. La propia construcción de un aprendizaje dentro de un contexto específico (organizaciones, grupos o programas individuales) es a veces más difícil que encontrar ejercicios adecuados.

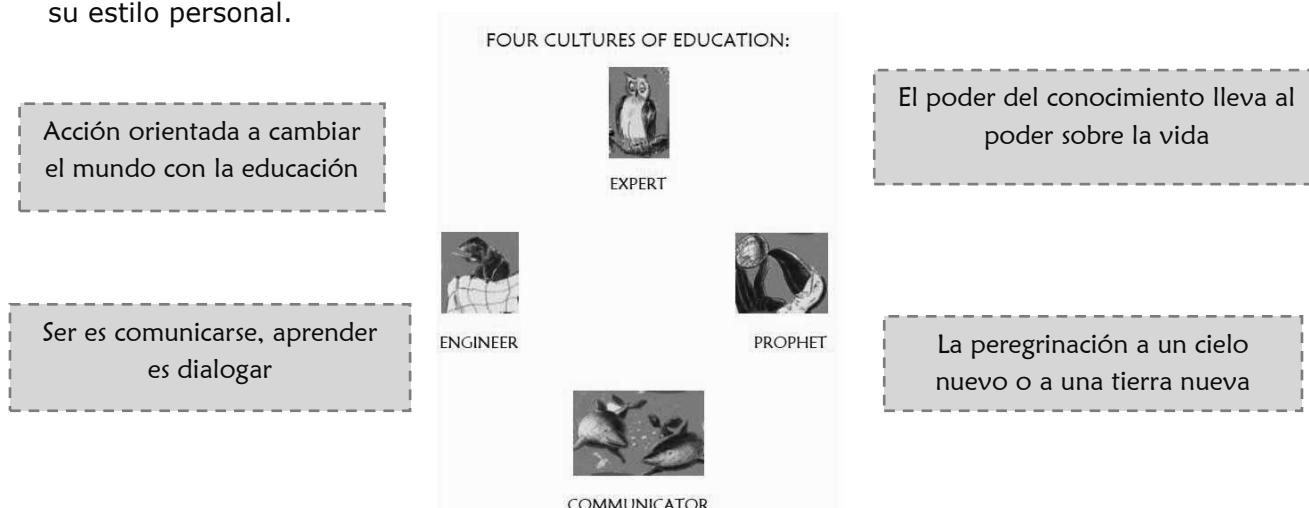
Se ha descrito extensivamente el modo de empleo del cuaderno de trabajo en el mismo. Esto no se repite aquí. Sin embargo, puede encontrar ejemplos del trabajo en este capítulo. Una breve descripción de como utilizar los ejercicios en el cuaderno de trabajo con organizaciones, grupos y trabajo con individuos.

## 6.2 La cultura de la educación

En el capítulo 1 hemos mencionado competencias profesionales generales y específicas que son necesarias para trabajar como formador, tutor, coach o asesor. Es importante separar de eso su estilo personal como formador o coach.

De hecho, es más que un estilo: implica una visión y una teoría del aprendizaje, así como una actitud, un estilo como formador o coach profesional.

Debajo encontrará un programa, diseñado por Leirman, que puede ayudarle a identificar su estilo personal.



Leirman distingue 4 culturas de la educación:

### **1. El educador como un experto.**

Esto implica que un educador debe tener una práctica adicional específica y conocimientos. Él/ella está bien involucrado en el contenido y representa un valor extra adicional a los conocimientos y experiencias de los alumnos. A menudo él/ella es más lector que profesor. El enfoque teórico detrás de este estilo es el intercambio de conocimientos. Esta teoría asume que el conocimiento es principalmente un objetivo, una evidencia basada y comprobada en la práctica. El intercambio de conocimiento es principalmente un proceso cognitivo y racional. Desde este punto de vista el poder del conocimiento lleva al poder sobre la vida.

### **2. El educador como un ingeniero.**

Esto implica que un educador es primariamente alguien que conoce y da soluciones. Él/ella sabe como lidiar con una variedad de problemas, preguntas y cuestiones. Él/ella mira al mundo como un técnico; él/ella analizará el problema para explorar cuál debería ser la posible solución. Él/ella le ayuda a encontrar soluciones de la forma práctica más simple y pragmática. Él/ella le enseñará como solucionar el problema: ¿qué tipo de acción es necesaria para cambiar la situación? La teoría detrás es que la acción orientada a la educación cambia el mundo. Es un enfoque paso a paso: identificando y explorando, analizando, considerando acciones y planificando. Este enfoque se centra menos en los conocimientos, pero particularmente en un punto de vista práctico, habilidades para resolver las cuestiones y estrategias para lograr sus metas.

### **3. El educador como profeta.**

Aquí el educador tiene más un papel de misionero y mensajero que de profesor. Él/ella cree en un enfoque subjetivo y personal y opciones políticas. El aprendizaje siempre es al final una cuestión de cambiar y mejorar el mundo, así como su rendimiento personal. Él/ella le darán inspiración y creencias, más que conocimientos y habilidades. Él/ella le estimula para que se conozca a sí mismo y al mundo que le rodea y encuentre su propio camino. La teoría detrás de este enfoque es encontrar la justicia y la verdad y peregrinar a un nuevo cielo y una nueva tierra. Es un enfoque en el que la gente aprende a desarrollarse y a realizar sus sueños e ideales. ¡Haz que se cumplan mis sueños! Este enfoque no pretende ser objetivo, pero se centra en una fuerte creencia personal, una misión para cambiar y elevar la autoconfianza. No se aprende ni está basado en la evidencia, sino particularmente en una visión de la humanidad y de la sociedad.

### **4. El educador como comunicador.**

Aquí el educador es principalmente alguien que facilita la comunicación entre los alumnos. El aprendizaje se ve ante todo como un proceso de aprendizaje para cada uno,

aprender de otras experiencias, de otras opiniones, de otras ideas. El educador estimula a los alumnos a que se expresen por sí mismo, a hablar sobre sus pensamientos, sentimientos, observaciones y otras experiencias. El educador facilita el proceso de escucharse unos a otros, cuestionándose entre ellos, comentando y criticando a cada uno. Él/ella se centrará también en el proceso, planificación de reflexiones, formulando conclusiones y tomando decisiones. La teoría detrás es que el ser es un asunto de comunicación y el aprendizaje ocurre en el diálogo. No es sólo que las personas sean capaces de aprender de las otras, sino que se ve también como un deber, tiene un valor extra cuando la gente aprende de los demás. Es un enfoque muy fuerte que se centra en el proceso de aprendizaje, no en el contenido. Como aprende la gente se ve como más importante que lo que aprenden. Este enfoque se basa principalmente en el conocimiento de la teoría de la comunicación y habilidades relacionadas con el aprendizaje. Se supone que el formador tiene que formular no sólo sus propios objetivos de aprendizaje, sino también sus propias experiencias y resultados.

Como reflejo de estas cuatro culturas de educación y tipos de educadores la declaración final debería de ser: hay posibilidades, no hay una afirmación absoluta sobre lo que es bueno y malo, o que funciona y que no, no podemos estar seguros de nada. Esta conclusión es, en efecto, bastante post-moderna: después de la deconstrucción, ya no hay más construcciones. ¿O es esta declaración simplemente una expresión de una quinta cultura de la educación: ese *laissez-faire*, en el sentido de “dejar a todo el mundo hacer su propio cocktail”? El aprendizaje está siempre basado en un contexto y este contexto de aprendizaje así como las habilidades del alumno y las capacidades del formador conjuntamente conforman una mezcla adecuada para el aprendizaje en esta u otra situación.

## **6.3 Trabajando con empresas e instituciones**

### **Formación en entornos empresariales**

Para una empresa, es importante continuar avanzando e innovando en el mercado. Esto requiere profesionalidad por parte del personal. La formación solo ayuda al desarrollo de los empleados además hay otros aspectos positivos como cohesionar y atraer personas a la organización. Estos aspectos en la dirección adecuada es una necesidad estratégica de formación. Pero ¿qué engloba la formación? ¿Qué es en realidad la formación? ¿Por qué hay necesidad de formación?

Una de las definiciones de “formación” es “la influencia deliberada y selectiva de los empleados en las empresas, individualmente o en grupos, de modo que los conocimientos, habilidades, visiones y actitudes sean desarrolladas, lo que se realiza por el cumplimiento de las funciones necesarias y deseables actuales y/o futuras”.

La formación debería ser un derivado de la política empresarial. Esta política se dirige a un número importante de aspectos como misiones y objetivos de la organización. Esto se desarrolla mejor en la vida empresarial que en organizaciones comunitarias. No obstante, las organizaciones comunitarias podrían aprender de las empresas también, en particular de la relación entre la formación y la gestión y política empresarial.

En una misión se encuentran descritos los valores centrales de la empresa. Se necesita una visión para que una empresa se centre proactivamente en el futuro. Describe dónde quiere llegar la organización. ¿Qué prioridades están en vigor? ¿Qué metas están relacionadas? ¿Cómo logra cumplir esas metas? Las políticas organizativas también pueden describirse como un documento estratégico. Para cumplir los objetivos empresariales hacen falta ciertas competencias, habilidades y conocimientos. A través de la formación se puede hacer una traducción entre los objetivos de la empresa y las competencias, habilidades y conocimientos de los empleados. Se puede lograr una formación general cuando se utiliza como un medio para lograr objetivos estratégicos.

La formación se puede dividir de varias formas:

- 1. Técnica:** Esta formación se centra en los conocimientos propios de su ocupación. Un ejemplo es la secretaria que realizará un curso de ofimática avanzada. O un coordinador que quiere desarrollar competencias en áreas como liderazgo lo hará a través de la formación en gestión.
- 2. Ofertas de formación:** Son programas dirigidos a desarrollar las capacidades de los empleados en su puesto de trabajo. La formación se puede describir mejor como el uso intencional y sistemático en una organización.

Esta política se describe en varios niveles:

- 1. Nivel estratégico:** Esta sección relaciona la continuidad de la empresa y su carácter de largo plazo. Las actividades de este nivel se centran en el entorno exterior.
- 2. Nivel táctico:** En este nivel se encuentran decisiones tácticas. Estos se derivan del nivel estratégico de la organización.
- 3. Nivel operacional:** Incluye tareas dirigidas a una mejor actuación. Se centra en el corto plazo. En una misión se encuentran los valores centrales de la organización.

## Importancia

Las empresas cada vez aprecian más la importancia de una buena formación. La formación tiene, por lo tanto, una función de previsión e innovación. Los problemas iniciales se reconocen y se identifica. La formación tiene también una función de guía. Formando la habilidad de comunicación mejor se crea menos confusión. La organización es efectiva y eficiente creando perfiles prestando así más atención a los objetivos. La formación no se ve con frecuencia como un coste sino como una inversión y contribuye al logro de los objetivos empresariales<sup>17</sup>.

## Relación profesional

---

<sup>17</sup> Investigación del National Training Survey 2012, entre más de 1.100 encuestados, muestra que sólo un cuarto de la gente tiene acceso a un presupuesto de formación personal. Muchos cursos se cancelan o se retrasan).

Una buena sintonización entre la formación y la organización es importante para aceptar los resultados. Este análisis contiene tres dimensiones.

**1. Análisis empresarial** Son importantes los siguientes aspectos:

- Análisis de objetivos empresariales, para que la formación se relacione con esos objetivos
- Análisis de la cultura empresarial, filosofía y estilo organizativo de la empresa
- Análisis de los conflictos posibles, la forma en que puede perjudicar al trabajo e influir en la formación
- Análisis de la esfera educativa. ¿Por qué razones se utiliza la formación y con qué frecuencia?

**2. Función y análisis de tareas**

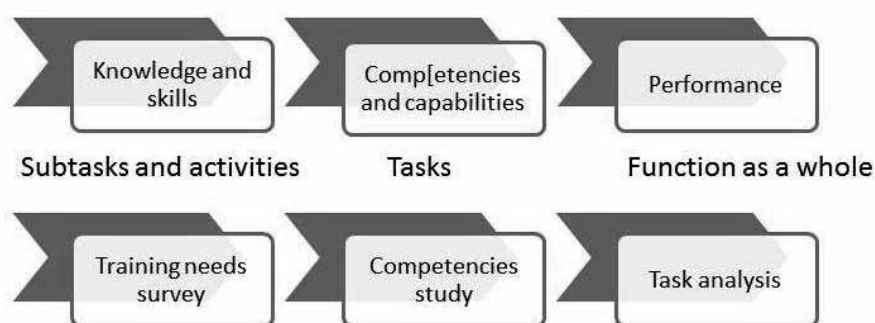
Esto incluye investigar en las necesidades de aprendizaje a nivel de trabajo. En otras palabras, que conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes son necesarias o deseables para su desempeñar su trabajo actual o futuro.

Análisis de tareas. Dada la complejidad y el alcance de las funciones el amplio análisis de tareas no siempre es posible diseñar. Sin embargo, los siguientes niveles de análisis son:

1. Análisis amplio, un estudio detallado de los aspectos del trabajo (conocimientos, habilidades y actitudes).
2. Análisis de tareas clave, un estudio de las tareas cruciales o de las claves de las tareas de cada función.
3. Análisis de problemas centrados, un estudio de las áreas problemáticas.
4. Análisis del núcleo, un examen de la cualificaciones iniciales que se necesitan dentro de una o más organizaciones.

Han aparecido diferencias en la metodología y profundidad de la investigación del análisis de necesidades de formación que está elaborado debajo. Estos métodos se basan en Rummler :

1. Estudio de las necesidades de formación, análisis de conocimientos y habilidades
2. Estudio de competencias; identificación de las competencias necesarias o capacidades
3. Análisis de tareas, análisis de la función actual o deseada.



### 3. Análisis del objetivo

El último de los tres enfoques del análisis del objetivo de grupo para el cuál está dirigido. Una vez determinado los objetivos de aprendizaje y el nivel organizativo de la función, es el momento de determinar las expectativas sobre la formación y de los estudiantes. También es importante la metodología y el contenido de la formación junto con la situación inicial de cada estudiante.

Además como profesional tiene que identificar **qué formas de trabajo son posibles en la organización en la que trabaja.**

Las oportunidades para trabajadores mayores son:

#### 1. Continuar con el Trabajo Remunerado.

El reto principal de continuar con un trabajo remunerado es que nuestra sociedad está envejeciendo y esto incluye muchos empresarios. ¿Cómo pueden lograr esto de una forma satisfactoria los trabajadores de edad avanzada?

#### 2. Autoempleo

Con la decreciente disponibilidad del trabajo tradicional para trabajadores mayores en el mercado laboral el autoempleo puede ser considerado como una opción.

#### 3. Empresa Social

La empresa social puede ser una oportunidad que proporciona un sentido personal y valor para personas mayores que buscan encontrar trabajo remunerado o actividades voluntarias.

#### 4. Participación Comunitaria

Esto incluye un amplio rango de actividades en las cuales una persona se involucra activamente con su entorno local y con su comunidad.

#### 5. Esquemas de intercambio

En la rotación en el trabajo un empleado cambio temporalmente su trabajo, tareas, función o lugar de trabajo. Esto puede ser tanto dentro como fuera de la organización.

#### 6. Prácticas

Una práctica es una experiencia de aprendizaje relacionada con el trabajo dirigida a individuos que desean desarrollar una experiencia labora en un campo ocupacional concreto.

### Los participantes

Antes de empezar es importante analizar el grupo al que pertenece el estudiante. Este análisis se debería centrar en dos metas:

1. Debería llevar a la identificación de las necesidades de aprendizaje y a las expectativas del grupo.
2. Un apropiado alineamiento de la formación en las características específicas del grupo.

Ejemplos:

Dentro del UWV empezamos a impartir la formación con un grupo de 13 participantes. En las bases de un programa global con una invitación atractiva, la gente podía inscribirse a través de un coach del trabajo. El formador y los participantes tuvieron ocasión de verse por primera vez durante el trainingdag. Llevó cierto tiempo crear una atmósfera familiar y era importante conseguir motivos y objetivos. Después de un encuentro personal empezamos un cuidadoso inventario de los objetivos personales de aprendizaje de los participantes. Esto se utilizaba para hacer preguntas del módulo "competencias clave". Además la atención a las expectativas personales se colorearon con sus circunstancias personales.

- Entrevistas con las figuras clave de la organización UWV

En preparación para una formación diaria hay dos entrevistas con los coaches de UWV. Estos coaches trabajan duro en la supervisión de los participantes del grupo de formación. Su tarea es guiar en el trabajo y así actuar. Como coach personal también ofrecen días de formación para el desarrollo personal y la positividad.

En este debate, se abordaron las siguientes cuestiones:

- Objetivos del programa
- El papel del coach del trabajo
- El papel del formador
- Características específicas del grupo
- Posibles barreras y resistencia de los participantes

### **Situación inicial individual**

El análisis de la situación inicial del alumno tiene gran importancia. La aceptación de la formación por el alumno determina la cualidad percibida del curso/formación. En este análisis de los siguientes aspectos se debe considerar:

1. Lugar de trabajo
2. Formación
3. Necesidades de formación
4. Habilidad para aprender

Un análisis de la situación inicial de los estudiantes contribuye en gran medida a un alineamiento óptimo de la formación con la situación del alumno. Esto aumenta la aceptación y la efectividad y eficiencia de la formación.

### **Obstáculos en la organización**

La visión de la formación dentro de una organización puede ser muy diferente de la visión del formador. Sin embargo, para que un acuerdo tenga efecto tiene que incluir una formación dentro del contexto de la organización.

Para un entrenamiento que se centre más en un cambio de comportamiento, es necesario que los participantes estén altamente motivados. Si la formación de la organización debilita la motivación de los participantes tiene que hacer frente a un grupo sospechoso o defensivo. Este efecto no intencionado puede darse porque:

1. Las organizaciones envían a los empleados a hacer cursos de formación sin una causa directa. Los empleados reciben ofertas de formación sin preparación o sin ningún seguimiento. Nadie sugiere que haya algún tipo de interés en la utilización futura de lo que se ha aprendido.
2. Los empresarios no están informados sobre la formación, no están involucrados en el desarrollo de la formación y no hay comunicación sobre que se da en formación. Los participantes piensan con frecuencia que los han enviado a realizar formación por un mal rendimiento. Sin embargo, la dirección cree que la formación realmente les ayudará a trabajar mejor. También se tiene en cuenta que aumenta la satisfacción laboral. La dirección también lo ve a menudo como una inversión que aporta ventaja profesional a los empleados.
3. Más o menos, de una manera sutil se fuerza a los empleados a participar en la formación. A menudo sugiriendo que la falta de voluntad no es beneficiosa para su carrera.
4. No tener en cuenta las necesidades de los trabajadores a la hora de determinar las metas.
5. Atención insuficiente o falta de la misma respecto del bienestar de los empleados. Esto a menudo se traduce en una comunicación unilateral, falta de valoración del rendimiento, condiciones de trabajo desagradables y conflictos sin resolver.

### **Sugerencias y claves para el éxito:**

- Asegurarte de disponer de información fiable sobre las necesidades, realización y motivación de los participantes.



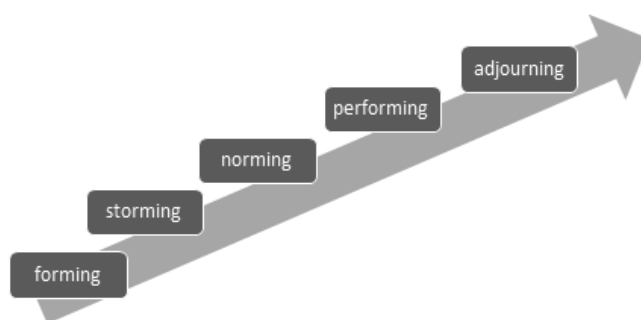
- Involucrar a la persona que lleva a cabo la asignación de objetivos.

## TRABAJO EN GRUPOS

Trabajar en grupo resulta útil y proporciona contactos gratos y ayuda a las personas participantes a lograr sus objetivos. El grupo tiene que crear y desarrollar ciertas fases de desarrollo.

El modelo de **Constitución- Conflicto- Normalización- Desempeño** de desarrollo de un grupo lo propuso en primer lugar Bruce Tuckman en 1965, quien mantenía que todas esas fases son necesarias e inevitables para el crecimiento del grupo, hacer frente a los retos, a los problemas, encontrar soluciones, planificar el trabajo y obtener resultados. Este modelo se ha convertido en la base para modelos posteriores.

### Stages of Development in a group



El modelo de desarrollo de grupos de Tuckman

## FORMACIÓN

En las primeras etapas se produce la constitución del grupo. El comportamiento individual se orienta a la aceptación de los demás y a evitar la controversia o el conflicto. Se evitan los temas y sentimientos más importantes y se centran en ocupaciones rutinarias como la organización del grupo, quién hace qué, fechas de las reuniones, etc. Los individuos van recopilando información e impresiones – acerca de los demás, alcance de las tareas y cómo abordarlas.

Es una etapa cómoda, pero evitar el conflicto significa, de hecho, que no se avanza en el desarrollo de las tareas.

El grupo se reúne y aprende sobre las oportunidades y retos, acuerda los objetivos y comienzan a desarrollar las tareas. Los miembros del grupo tienden a trabajar de manera independiente. Suelen estar motivados pero normalmente les falta información acerca de los temas y objetivos del grupo. Normalmente los miembros del grupo se comportan de la mejor manera pero están centrados en sí mismos. Los miembros maduros del grupo comienzan a desarrollar el comportamiento adecuado incluso en esta etapa inicial.

Compartir el conocimiento del concepto de " **Constitución- Conflicto- Normalización- Desempeño** del grupo" es extremadamente útil para mismo.

Las personas responsables del grupo tienden a ejercer una dirección fuerte durante esta fase.

La etapa de configuración de cualquier grupo es importante ya que en esta fase los miembros del grupo se conocen, intercambian información personal y hacen nuevas amistades. También es una buena oportunidad para saber cómo trabaja cada miembro del grupo de manera individual y cómo responden a la presión.

## **CONFLICTO**

Cada grupo pasa a continuación a la fase de *conflicto* en las que se hay varias ideas que compiten por ser tenidas en consideración. El grupo aborda temas como qué problemas hay que resolver realmente y cómo tienen que funcionar los miembros del grupo tanto de manera individual como grupal. Los miembros del grupo se abren al resto y comparan las diferentes ideas y perspectivas. En algunos casos la fase de *conflicto* se resuelve fácilmente. En otros, el grupo nunca abandona esta fase. La madurez de algunos miembros del grupo normalmente determina si el grupo saldrá de esta fase. Algunos miembros se centran en tareas menores para evitar los temas centrales.

La etapa de *conflicto* es necesaria para el crecimiento del grupo. Puede ser polémico, desagradable e incluso doloroso para algunas personas que sean reacias al conflicto. Se enfatizan la tolerancia de cada miembro del grupo y sus diferencias. Sin tolerancia y paciencia, el grupo fracasará. Esta fase puede ser destructiva y reducir el nivel de motivación si se permite que el conflicto esté fuera de control. Algunos grupos nunca pasan de esta fase.

Durante esta fase, los responsables del grupo pueden ser más accesibles, pero tienden a ser más directos en su orientación de la toma de decisiones y comportamiento. Los miembros del grupo, por lo tanto, resuelven sus diferencias y son capaces de trabajar conjuntamente de una forma más cómoda. Lo perfecto es que no se sientan juzgados, y así compartirán sus opiniones y puntos de vista. Es habitual que haya tensión y surja alguna discusión.

## **NORMALIZACION**

El grupo trata de obtener un logro. Algunos pueden abandonar sus propias ideas y estar de acuerdo con los demás para conseguir que el grupo funcione. En esta fase, todos los miembros del grupo se sienten responsables y tienen la ambición de trabajar por la consecución del éxito del grupo.

## **DESEMPEÑO**

Algunos grupos alcanzan la fase de *desempeño*. Estos grupos de alto desempeño son capaces de funcionar como unidad ya que han encontrado la forma de trabajar con fluidez y eficacia evitando conflictos inapropiados o la necesidad de ser supervisados por alguien externo. En este momento, ya están motivados y son expertos. Los miembros del grupo son ahora competentes, autónomos y son capaces de manejar el proceso de

toma de decisiones de manera autónoma, sin necesidad de supervisión. Se espera la existencia de discrepancias y se canalizan a través de medios aceptados por el grupo.

Las personas responsables del grupo durante esta fase son casi siempre participativas. El grupo tomará la mayor parte de las decisiones necesarias. Incluso los grupos de alto desempeño retrocederán a fases previas en determinadas circunstancias. Muchos grupos de larga duración pasan por estos ciclos varias veces, como respuesta a las circunstancias cambiantes. Por ejemplo, un cambio en el liderazgo puede provocar la vuelta del grupo a la fase de *conflicto* ya los nuevos miembros pueden cuestionar las normas existentes y la dinámica del grupo.

## DISOLUCION

Implica que se han cumplimentado las tareas y se deshace el grupo.

Characteristics and strategies

Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
characteristics	characteristics	characteristics	characteristics	characteristics
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questioning</li> <li>• Socializing</li> <li>• Focusing on group identity &amp; purpose</li> <li>• Sticking to safe topics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistance</li> <li>• Lack of participation</li> <li>• Conflict</li> <li>• Competition</li> <li>• High emotions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relief, lowered anxiety</li> <li>• Reconciliation</li> <li>• Members are engaged &amp; supportive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Healthy system</li> <li>• Demonstrations of interdependence</li> <li>• Balance of task and process orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shift from task to process</li> <li>• Sadness</li> <li>• Recognition of team &amp; individual efforts</li> </ul>
strategies	strategies	strategies	strategies	strategies
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Take "lead"</li> <li>• Clear expectations</li> <li>• Quick responses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide learning opportunities and feedback</li> <li>• Monitor "energy" in the group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide opportunities to share learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acknowledge change</li> <li>• Provide opportunity for acknowledgements</li> </ul>

### Ejemplo:

#### Cómo comenzar tu programa.

El libro de ejercicios ofrece distintas opciones. Es importante trabajar sobre programas existentes y temas interesantes.

#### Qué hacer cuando hay resistencia.

Hay cierta resistencia a la formulación de las preguntas y ejercicios. Los participantes no siempre tienen la necesidad de compartir sus temas personales, especialmente si no se ha desarrollado la confianza dentro del grupo. El acuerdo requiere cierta flexibilidad por parte de los formadores para indicar que el participante es libre de decidir si comparte o no estos temas.

## 6. 4 TRABAJANDO DE FORMA INDIVIDUAL

### Situación individual de partida

El análisis de la situación inicial del/ de la alumno/a resulta de gran importancia. La aceptación de la formación determina la calidad percibida del curso/la formación.

En este análisis se tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Lugar de realización
- 2.- Formación
- 3.- Necesidad formativa
- 4.- Capacidad de aprendizaje

Este análisis de la situación inicial de la persona que va a recibir la formación contribuye de una forma óptima a ajustar la formación con la situación de la persona. Sirve para incrementar la aceptación de la formación y la eficacia y eficiencia de la misma.

### ESTILOS DE APRENDIZAJE

El "estilo de aprendizaje" es un tema sustancial para quienes se dedican a la formación. Los estilos de aprendizaje son importantes y su conocimiento promueve el aprendizaje y el desarrollo. Hay muchas herramientas para medir los estilos de aprendizaje. El más importante es el desarrollado por David Kolb.

David Kolb publicó su modelo sobre estilos de aprendizaje en 1984 a partir del cual desarrolló su inventario sobre estilos de aprendizaje. La teoría de Kolb funciona en dos niveles: un ciclo de aprendizaje con cuatro fases y cuatro estilos diferentes de aprendizaje. Gran parte de la teoría de Kolb está relacionada con los procesos cognitivos internos del alumno.

Kolb afirma que el aprendizaje implica la adquisición de conceptos abstractos que pueden aplicarse de forma flexible en un rango de situaciones. En la teoría de Kolb, el estímulo para el desarrollo de nuevos conceptos deriva de las nuevas experiencias. "Aprendizaje es el proceso a través del cual se crea el conocimiento a través de la transformación de la experiencia" (David A. Kolb, 1984).

La teoría de Kolb se representa normalmente con un círculo dividido en cuadrantes:

- 1. Experiencia Concreta.** – (vivir una nueva experiencia o reinterpretar una experiencia previa).
- 2. Observación Reflexiva** (de la nueva experiencia. Es de particular importancia la existencia de algunas incongruencias entre la experiencia y la comprensión).
- 3. Conceptualización Abstracta** (La reflexión origina una nueva idea o la modificación de un concepto abstracto preexistente).
- 4. Experimentación Activa** (el alumno lo aplica al mundo que le rodea para ver los resultados).

## El ciclo de aprendizaje de Kolb

La teoría de Kolb distingue **cuatro estilos de aprendizaje**, que están basados en el **modelo de cuatro cuadrantes**.

Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido. Pueden influir el entorno social, la formación o la estructura cognitiva básica del individuo.

Describió dos tipos opuestos de percepción:

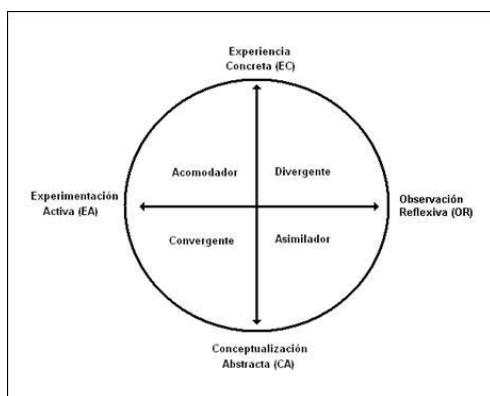
- las personas que perciben a través de la **experiencia concreta**,
- y las personas que perciben a través de la **conceptualización abstracta** (y generalizaciones).

A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb también encontró ejemplos de ambos extremos:

- algunas personas procesan a través de la **experimentación activa** (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas),
- mientras que otras a través de la **observación reflexiva**.

La yuxtaposición de las dos formas de percibir y las dos formas de procesar es lo que llevó a Kolb a describir un **modelo de cuatro cuadrantes** para explicar los estilos de aprendizaje.

- involucrarse enteramente y sin prejuicios a las situaciones que se le presenten,
- lograr reflexionar acerca de esas experiencias y percibirlas desde varias aproximaciones,
- generar conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas,
- ser capaz de utilizar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.



De estas capacidades experiencia concreta (EC), observación reflexiva (OR), conceptualización abstracta (CA) y experimentación activa (EA) se desprenden los cuatro **estilos de aprendizaje**:

Experiencia Concreta (EC) (sentir) ----V----  
 Conceptualización Abstracta (CA) (pensar) Experimentación Activa (EA) (hacer)--- V---  
 - observación reflexiva (OR), (observar)

En la representación típica de Kolb, el eje de abscisas (horizontal) es el de **Proceso** (cómo nos acercamos a la tarea), y el eje de ordenadas (vertical) es el de **Percepción** (nuestra respuesta emocional, o cómo pensamos y sentimos).

Kolb cree que no podemos gestionar ambas variables en un solo eje al mismo tiempo (e.g. pensar y sentir).

Nuestro estilo de aprendizaje es producto de estas dos decisiones.

A menudo es más fácil entender la construcción de Kolb en forma de matriz. Cada estilo de aprendizaje es una combinación de dos estilos de los referidos:

	<b>Hacer</b> Experimentación Activa (EA)	<b>Observar</b> Observación Reflexiva (OR)
<b>Sentir</b> Experiencia Concreta (EC)	<b>Acomodador (EC/EA)</b>	<b>Divergente (EC/OR)</b>
<b>Pensar</b> Conceptualización Abstracta (CA)	<b>Convergente (CA/EA)</b>	<b>Asimilador (CA/OR)</b>



## DESCRIPCION DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE

Conocer el estilo de aprendizaje de una persona (y el nuestro propio) nos permite orientar el aprendizaje conforme al método determinado. Lo que es lo mismo, cada uno responde y necesita diversos estímulos en un sentido u otro- es una cuestión de enfatizar lo que mejor se adapte a la situación concreta y las preferencias en el estilo de aprendizaje de una persona.

Aquí hay una breve descripción de los cuatro estilos de aprendizaje descritos por Kolb:

○ **Divergente(EC/OR)**

Estas personas son capaces de mirar las cosas desde diferentes perspectivas. Son sensibles. Prefieren observar a pasar a la acción y tienden a obtener información y utilizar la imaginación para resolver problemas.

Son los mejores contemplando situaciones desde distintos puntos de vista. Kolb llama a este estilo "Divergente" porque estas personas tienen un mejor desarrollo en situaciones que requieren la generación de ideas, por ejemplo en una *tormenta de ideas* (brainstorming). Las personas con este estilo de aprendizaje tienen amplios intereses culturales y les gusta aprender.

Les interesa la gente, tienden a ser imaginativos y emotivos y a destacar en arte. Prefieren trabajar en equipo, escuchar con espíritu abierto y recibir retroalimentación.

**2. Asimilador (CA/OR)**

El estilo de aprendizaje asimilador es para una aproximación concisa y lógica. Las ideas y los conceptos son más importantes que las personas. Las personas con este estilo de aprendizaje requieren una explicación clara más que una oportunidad práctica. Destacan por la comprensión de una amplia información y la organización lógica de la misma. Se centran menos en las personas y más en las ideas y los conceptos abstractos. Les atrae más las teorías lógicas que las aproximaciones prácticas.

Para este estilo de aprendizaje es importante para la eficiencia de la información y las carreras científicas. En situaciones de aprendizaje formal, las personas con este estilo de aprendizaje prefieren las lecturas, conferencias, modelos de análisis y tener tiempo para meditar estas cosas.

**3. Convergente (CA/EA)**

Las personas con este estilo de aprendizaje puede resolver problemas y utilizarán su aprendizaje para encontrar soluciones a cuestiones prácticas. Prefieren tareas técnicas y están menos preocupados por las personas y los aspectos interpersonales. Las personas con un estilo convergente de aprendizaje son las mejores para encontrar usos prácticos a ideas u teorías. Pueden resolver problemas y tomar decisiones encontrando soluciones a preguntas y problemas.

Las personas con un estilo convergente de aprendizaje se sienten más atraídas por las tareas y soluciones técnicas que por los temas sociales. Este estilo de aprendizaje se caracteriza por tener habilidades especializadas y tecnológicas. A estas personas les gusta experimentar con nuevas ideas, simulaciones y trabajar con aplicaciones prácticas.

**4. Acomodador (EC/EA)**

El estilo de aprendizaje acomodador es un estilo práctico, "manos a la obra", y confía más en la intuición que en la lógica. Las personas con un estilo de aprendizaje acomodador utiliza los análisis de otras personas y prefieren realizar el acercamiento práctico, experiencial. Les atraen los nuevos retos y experiencias y llevar a cabo los

planes. Normalmente actúan de manera visceral más que a través de un análisis lógico. Las personas con este estilo de aprendizaje tenderán a contar con la información de otros más que desarrollar sus propios análisis. Este estilo de aprendizaje es el predominante.

### Más información

<http://www.123test.nl/leerstijl/>

## ESTILOS DE COACHING: EL MODELO GROW

¿Qué es el modelo GROW?

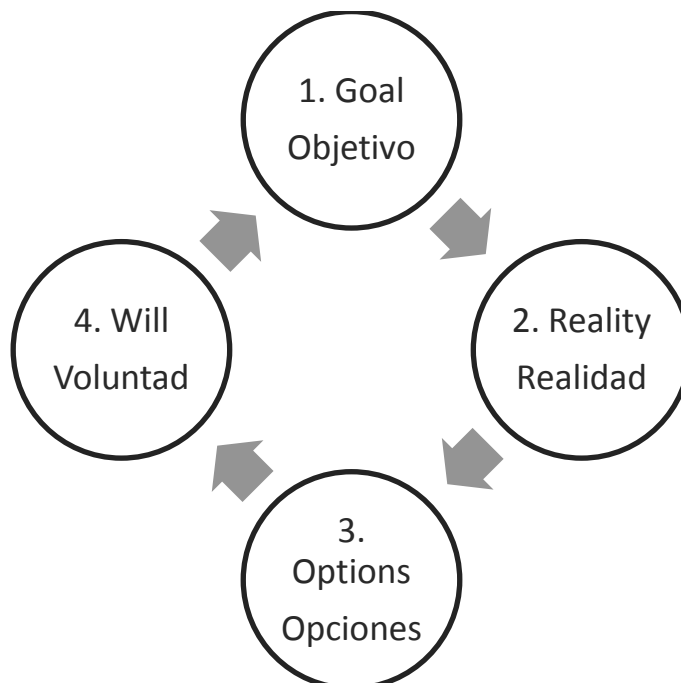
**G**oal- Objetivo

**R**eality- Realidad

**O**ptions- Opciones

**W**ill- Voluntad

El modelo GROW fue desarrollado por Sir John Whitmore. Muchos programas de coach utilizan este modelo como marco para el desarrollo de las relaciones de coaching.





### **Paso 1 Goal- Objetivo**

- ¿Qué es lo que quieres?
- ¿Cuál es el resultado esperado para tus posibles acciones?
- ¿Dónde se centra esta conversación?
- ¿Cómo puede ser la situación satisfactoria para ti?
- ¿Cómo puedes medir si has alcanzado el objetivo?

### **Paso 2 Reality- Realidad**

- ¿Cuál es la situación actual? ¿Por qué surge este problema?
- ¿Cuánto control puedes tener realmente sobre esta situación?
- ¿Qué vas a hacer? ¿Por qué hacer esto o no?
- ¿Qué te ha detenido a probar otras cosas?
- ¿Cuáles serán las consecuencias si no tienes éxito?
- ¿Quién está implicado? ¿Qué hace?

### **Paso 3 Options- Opciones**

- ¿Qué alternativas tienes?
- ¿Qué pros y contras tiene cada una de las alternativas?
- ¿Son fáciles o difíciles para ti esas opciones?
- ¿Qué alternativa te proporcionará más satisfacción?

### **Paso 4 Will- Voluntad**

- ¿Qué opción vas a intentar?
- ¿Cómo sabrás si realmente funciona?
- ¿Cómo involucrarás a las personas clave en tu plan?
- ¿Cuáles son los obstáculos posibles a tu plan de acción?
- ¿Cómo te sientes ante la idea de desarrollar esta opción? (seguridad, miedo, duda...)
- ¿Cómo puedo apoyar esta iniciativa?

# CAPITULO 7 - CONSEJOS ÚTILES

## Introducción

El objetivo de este capítulo nº 7 es resumir brevemente algunas experiencias obtenidas en las reuniones piloto desarrolladas en 5 países.

### 7.1 Experiencias de las reuniones piloto

Pese a que los materiales son realmente atractivos, puede resultar útil la participación activa de un tutor, que dinamice las reuniones. Algunos usuarios pueden no ser hábiles trabajando de forma individual e independiente con los productos formativos.

Usuarios en diferentes países subrayaron la importancia de distinguir claramente entre un empleo para vivir y voluntariado.

Las reuniones piloto demostraron que los contenidos del manual de usuario necesitan ser aclarados y desarrollados progresivamente de acuerdo con el desarrollo del Manual.

Algunos capítulos del manual proporcionan información específica para cada país otro en cambio son interactivos. Los capítulos interactivos se basan en la explicación de las prioridades de los usuarios, intereses ocupaciones y compromiso con la ciudadanía.

Los ejercicios interactivos incluidos en los capítulos: 1. Autoevaluación personal y 4. Aprendizaje de habilidades prueban que se necesita avanzar paso a paso para construir conocimiento, comprensión y habilidades. Algunas actividades fueron simplificadas después de la fase piloto de evaluación. La implicación en este proceso de formadores, asesores y profesionales relacionados ayudó a realizar cambios en el lenguaje, estructura y contenido, ya que los potenciales usuarios pueden tener diferente formación, bagaje cultural, comprensión y requerir la adaptación de ciertas actividades.

También fue necesario el reequilibrio de algunos capítulos en cuanto a su amplitud complejidad y contenidos. Especialmente en los capítulos 3 y 5. En el capítulo 3 se añade una breve introducción socioeconómica para contextualizar los diferentes países participantes.

### 7.2 Sugerencias y pistas

El número de participantes por sesión formativa debe oscilar entre 10 y 15 personas. La participación de más de 15 personas puede dificultar la intervención activa de todos los usuarios.

#### Haz un descanso

Hay un límite en la comprensión de cada usuario. No importa cuánto se haya avanzado, descansa cada 60 minutos. Utiliza una pausa de 10 minutos para conversar acerca de la importancia de un buen aprendizaje, sobre sitios web interesante o incluso sobre el tiempo meteorológico. De vuelta a la formación, el usuario estará más relajado.

La formación puede combinar clases teóricas y experiencias prácticas, visitar algunas iniciativas en el campo de economía social, para conversar directamente con sus miembros y explorar futuras posibilidades de colaboración puede ser clarificador.

## **Networking**

Mantenerse actualizado y adaptarse a los cambios es actualmente muy importante. El aprendizaje resulta de muchas experiencias no sólo en el lugar de trabajo, también de actividades cotidianas como participar en una red social, ser parte de una comunidad o foro, practicar actividades deportivas etc...

Los usuarios del manual están deseando compartir sus experiencias, es importante tener un foro o lugar de encuentro donde puedan intercambiar opiniones e ideas. Los tutores pueden promover el proceso de networking



# CAPITULO 8.- BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES

## Capítulo 1

- *Key competences for adult learning professionals*, study of Research & Policy on request of the European Commission, 2010

## Capítulo 2

- Raj Persaud, *The Motivated Mind*, Bantam, 2005
- Negt O. and Kluge A., *Geschichte und Eigensinn*, 1993, Teil 1, Entstehung der industriellen Disziplin aus Trennung und Enteignung p.109
- Kübler-Ross E., *Lessen voor de levenden*. 1969/2006, Baarn
- Behnk A. and Westerwell, R., *Die Frauen von ORWO*, 13 Lebensbilder, Kiepenheuer 1995

## Capítulo 3

- EuroStat, *European Union Labour Force Survey- Annual Results 2011*, Brussels 2012
- Claudia M. van der Heijde and Beatrice I.J.M. van der Heijden, *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, 2006 in: Human Resource Management Vol 45, No. 3, Pp 449-476 published online in Wiley InterScience [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)
- Felstead, A., & Ashton, D. N. (2000). *Tracing the link: Organizational structures and skill formation*. Human Resource Management Journal, 10(3), 5–21.

## Capítulo 5

- *The motion for a European Parliament Resolution on European cooperation in vocational education and training to support the Europe 2020 Strategy*, 8<sup>th</sup> June 2011, articles, 81 & 88 <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0082+0+DOC+XML+V0//EN>
- Matt Flynn and Stephen McNair, Presentation, "Older workers's attitudes to work: findings from the CROW Postal Survey", Centre for Research into the Older Workforce
- CEDEFOP, *Working and ageing, emerging theories and empirical perspectives*, Luxemburg 2010, [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053_en.pdf)
- 

## Capítulo 6

- W. Leirman, *Four Cultures of Education*, Peter Lang Publishing, Incorporated, 1994
- G.J. Bergenhenegouwen, E.A.M. Mooijman & H.H. Tillema, *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, 1999 Kluwer
- Frank Oomkes, *Training als beroep*, Boom Meppel
- J. Remmerswaal. *Handboek groepsdynamica*, 1998 Baarn
- McLeod, S. A., *Kolb | The Learning Style Inventory*, 2010. Retrieved from <http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>
- Whitmore, Sir John. *Coaching For Performance*, Nicholas Brealey Publishing 2002
- Landsberg, Max. *The Tao of Coaching*, Profile Books; New Ed edition 2003



[www.3cproject.eu](http://www.3cproject.eu)