

# SPARKLING GREY



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

## IO4 - Guía de actividades multigeneracionales (en el trabajo) favorables a la edad.

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



Co-funded by  
the European Union



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.  
Esta publicación[comunicación] refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en este sitio web.  
información contenida en el mismo. Proyecto N°: 2016-1-PT01-KA204-022852





## Socios:

	<b>INOVA+ - Portugal</b>	<a href="http://inova.business">http://inova.business</a>
	<b>Bitmedia - Austria</b>	<a href="http://www.bitmedia.at/en/">http://www.bitmedia.at/en/</a>
	<b>Asociación E-Seniors - Francia</b>	<a href="http://www.e-seniors.asso.fr/">http://www.e-seniors.asso.fr/</a>
	<b>Inno-Motive - Hungría</b>	<a href="http://www.innomotive.hu/">http://www.innomotive.hu/</a>
	<b>Fondo Formacion Euskadi - España</b>	<a href="http://www.ffeuskadi.net/">http://www.ffeuskadi.net/</a>
	<b>Centro Tecnológico Textil y de la Confección - Portugal</b>	<a href="http://www.citeve.pt/">http://www.citeve.pt/</a>
	<b>Federación Vizcaína de Empresas del Metal - España</b>	<a href="http://www.fvem.es/es/">http://www.fvem.es/es/</a>
	<b>FyG Consultores - España</b>	<a href="http://www.fygconsultores.com/">http://www.fygconsultores.com/</a>





## Tabla de Contenidos

<b>1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Contexto .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Acerca de esta guía .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Sugerencias de actividades en el lugar de trabajo para un mayor desarrollo .....</b>	<b>8</b>
4.1	<b>Actividades para fomentar el aprendizaje intergeneracional (IGL).....</b>	<b>8</b>
4.2	<b>Actividades para fomentar la atracción y retención de los trabajadores de mayor edad .....</b>	<b>12</b>
4.3	<b>Actividades para fomentar la transferencia y retención de conocimientos .....</b>	<b>14</b>
4.4	<b>Actividades para fomentar la creación de equipos multigeneracionales .....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Anexo .....</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>21</b>





# 1 Introducción

El proyecto SPARKLING GREY tiene como objetivo proporcionar a las PYME de los sectores textil y metalúrgico estrategias de gestión de recursos humanos ajustadas e innovadoras que abordan cuestiones relacionadas con la edad y las multigeneracionales, al tiempo que apoyan las habilidades de gestión de carrera dirigidas específicamente a los trabajadores de más edad.

Objetivos del proyecto:

- ◆ Sensibilizar sobre el potencial de una fuerza laboral envejecida;
- ◆ Mejorar las estrategias de gestión de la edad en las PYMEs de los sectores metalúrgico y textil;
- ◆ Hacer realidad el aprendizaje a lo largo de toda la vida para los trabajadores seniors;
- ◆ Aumentar la disponibilidad de herramientas innovadoras y probadas para fomentar la creación de lugares de trabajo adaptados a la edad;
- ◆ Aumentar las oportunidades de desarrollo profesional y fortalecer la cooperación y el trabajo en red.

Grupos objetivo directos (grupo objetivo primario):

- ◆ Empresarios de PYMES/directores generales/directores de recursos humanos;
- ◆ Empleados senior de PYMES;
- ◆ Formadores, consultores y profesionales de la orientación;
- ◆ Expertos y responsables;
- ◆ Organizaciones asociadas y personal.

Grupo objetivo indirecto (grupo objetivo secundario):

- ◆ Proveedores de orientación y formación (y sus profesionales) que incorporarán a su oferta los productos del proyecto elaborado;
- ◆ Empresas y sus departamentos de RRHH;
- ◆ Actores laborales públicos y privados/empresarios y asociaciones de trabajadores;
- ◆ Formuladores de opinión y de políticas.

El objetivo de esta guía es proporcionar un conjunto de actividades dirigidas a los trabajadores y que se implementen en el trabajo para fomentar 4 temas: **Aprendizaje intergeneracional (IGL), la atracción y retención de trabajadores mayores, Transferencia/Retención de conocimientos y equipos multigeneracionales.** Las actividades se planificarán de manera que sean sencillas y fáciles de utilizar, de modo que los trabajadores puedan comprender las orientaciones impartidas y aplicarlas por sí mismos. En cualquier caso, en algunos ejemplos, puede ser necesaria la supervisión u orientación de los directores de RRHH, gerentes o directores de producción.





Dirigido por el ESE, este producto incluye tres actividades principales con una duración estimada de 19 meses (M6-M24):

- ◆ **Actividad 1) Medidas preparatorias (5 meses: M6-M10)**
  - Definición del diseño de la macroestructura de la guía.
- ◆ **Actividad 2) Implementación (9 meses: M10-M18)**
  - Desarrollo de las actividades
  - Traducción de los contenidos a las diferentes lenguas nacionales.
- ◆ **Actividad 3) Validación y puesta a punto (7 meses: M18-M24)**
  - Prueba y mejora de las directrices que requieren la participación activa de los usuarios finales.

Todos los socios llevarán a cabo estas actividades a nivel nacional. En España, FVEM, FFE y FYG trabajarán conjuntamente para conseguir los resultados esperados. En Portugal, lo mismo ocurrirá con INOVA+ y CITEVE.

- ◆ Cada socio involucrará:
  - I. 5 PYMES
  - II. 10 empleadores/administradores/administradores de RRHH
  - III. 10 empleados superiores
  - IV. 10 expertos,
  - V. 5 organizaciones representativas de los empleadores y de los trabajadores





## 2 Contexto

En la última década se han multiplicado las discusiones sobre la gestión de la edad en los negocios. De hecho, es la primera vez en la historia moderna que cuatro generaciones diferentes pueden formar parte de la fuerza laboral al mismo tiempo (Noorani, 2014; CEDEFOP, 2012; Stanley, 2010).

Noorani (2014) clasifica las cuatro generaciones como: La Generación Silenciosa, los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y (también conocidos como los Mileniales). Organizada por edades, la Generación Silenciosa es la más antigua y típicamente incluye a personas nacidas entre 1925 y 1945. Los Baby Boomers son la generación más grande y están compuestos por individuos nacidos entre 1946 y 1964. Le sigue la Generación X, cuyos miembros nacieron entre 1965 y 1980. Los milenarios, que son la generación más joven de la fuerza laboral, nacieron después de 1980. El autor también señala que la "Generación Silenciosa da más importancia al estatus y a la autonomía, mientras que los Baby Boomers y la Generación X dan más importancia a las condiciones de trabajo, a la seguridad, a los compañeros de trabajo y a la compensación". El autor posterior también argumenta que los Millennials valoran la comunicación por correo electrónico, los medios sociales, la diversión en el trabajo y el aprendizaje continuo más que los Baby Boomers. Los Baby Boomers, sin embargo, reportan que valoran más el profesionalismo que la Generación X, pero no más que los Mileniales.

Los empleados de todos los grupos de edad a menudo ven la pertenencia a un grupo de edad específico como un predictor de actitudes particulares hacia el trabajo y las reglas formales e informales asociadas con él. Según Meda & Vendramin (2016), cualquier comportamiento distintivo evocado concierne generalmente a las generaciones más viejas o más jóvenes, siendo la intermedia menos mencionada en las discusiones sobre la edad. Sin embargo, estudios recientes como el realizado por IBM en 2016 han demostrado que, aunque estas divisiones en los comportamientos y las aspiraciones no son en realidad tan marcadas en el entorno laboral, persisten los estereotipos. Dado que estos estereotipos guían la percepción que los empleados tienen de sus colegas, es muy importante abordarlos, especialmente cuando surgen conflictos relacionados con diferentes hábitos de gestión del tiempo (la generación joven tiende a planificar menos y a trabajar en plazos cortos o a ser menos puntual), diferentes relaciones con la autoridad (la generación joven tiende a aceptar menos control) y diferentes necesidades de reconocimiento. Por lo tanto, concluimos que uno de los temas principales hoy en día es la gestión intergeneracional, que se define como *"el arte de hacer que colaboradores de diferentes edades vivan y trabajen juntos eficientemente capitalizando sus diferencias y lo que los une"*.

Según OMIG (el observatorio francés para la gestión intergeneracional), en 2017, en Francia:

- 7 de cada 10 empresas constituyen equipos intergeneracionales para impulsar la innovación y la creatividad.
- El 50% desarrolla acciones para luchar contra los estereotipos de edad.





Sin embargo, el 82% de las empresas considera que los problemas intergeneracionales no están completamente resueltos.

- Si se tiende un puente de incomprensión entre generaciones, el 43% de los encuestados considera que después de cierto tiempo, las relaciones jerárquicas entre los trabajadores más jóvenes y los de más edad se vuelven tensas.
- El 87% de los trabajadores jóvenes son considerados impacientes.
- Los gerentes señalan que 6 equipos multigeneracionales de más de 10 años se ven afectados por las diferencias en la percepción del tiempo y la gestión del tiempo.
- Aunque ha progresado, la transmisión de conocimientos y competencias sólo está asegurada en el 32% de las empresas.
- Cuando se organiza, la colaboración intergeneracional permite modernizar la empresa y satisfacer al 49% de los trabajadores.

Como se ha demostrado, es necesario fomentar la colaboración intergeneracional en el trabajo a través de herramientas y actividades formales e informales. Uno de los objetivos centrales es individualizar las experiencias y trayectorias profesionales de los trabajadores en la empresa y comprometerlos en actividades independientes de su edad o antigüedad, pero en función de sus aspiraciones.





### 3 Acerca de esta guía

A partir de la revisión de la literatura, el consorcio ha recopilado consejos y recomendaciones sobre cómo las empresas deben abordar los desafíos relacionados con una fuerza laboral y lugares de trabajo diversos. Los temas más abordados fueron los relacionados con la promoción de una cultura organizativa favorable a la edad y la forma de ayudar a los trabajadores mayores a prolongar su vida laboral y, por lo tanto, retenerlos en las empresas durante más tiempo. Casi todas las recomendaciones mencionan la necesidad de volver a capacitar a los trabajadores seniors para que se ajusten a las necesidades de la empresa y ahorrar costes en la formación y la contratación de nuevos empleados.

En términos de herramientas, se refieren principalmente a sitios web, guías y encuestas en línea para apoyar el cambio de la cultura organizacional hacia una cultura favorable a la edad, para fomentar actividades multigeneracionales y para implementar un sistema formal de aprendizaje intergeneracional. Del total de ejercicios, consejos, métodos y herramientas, se dirigieron a los empleadores y a los directores de recursos humanos en general. Se ha observado que faltan iniciativas para ayudar a los trabajadores que se encuentran en una fase avanzada de su carrera profesional a encontrar un nuevo camino hacia el envejecimiento activo, así como para preparar su jubilación.

En cuanto al formato más relevante para la guía, aquí están los hallazgos:

#### SPARKLING GREY

### Findings of O1 online questionnaires

#### **Preferences of workers involving guides:**

**Format:** Both online & offline (49.4%)

**Extension:** Short/Focused - less than 20 pages - ( 62.4%)

**Target group:** Workers (89.4%), Line Managers (69.4%), HR Managers (68.2%), Managers/Board (54.1%)

**Topics:** Retention of talented senior workers ( 75.3%), Training&Development of senior workers (68.2%), Multigenerational teams (57.6%), Mentoring and tutorial programs for hosting new employees (55.3%)

**Methods:** Practical tips/instructions (81.2%), Best practices (71.8%), Exercises (48%)



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



Por lo tanto, las propuestas de esta guía están dirigidas a los trabajadores y se refieren a cuatro temas diferentes vinculados a la gestión intergeneracional: el aprendizaje intergeneracional (AIG), la atracción y retención de los trabajadores mayores, la transferencia/retención de conocimientos y los equipos multigeneracionales.



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



**El aprendizaje intergeneracional (AIG)** -. puede considerarse como el intercambio recíproco de conocimientos entre personas de diferentes edades para que puedan aprender juntas, aprender unas de otras y con quienes participan en diversos campos como la cultura, el medio ambiente, la sociabilidad, la educación, etc. (Red Europea para el Aprendizaje Intergeneracional, 2014).

**La atracción y retención de los trabajadores de mayor edad** - implica examinar los factores organizacionales que pueden facilitar su integración y participación (Appannah & Biggs, 2015). La retención de empleados puede considerarse como "el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos y animados" (Bejarano, 2013).

**Transferencia/ Retención de conocimientos** - El proceso de "transferencia de conocimientos" se produce cuando se comparten conocimientos, ideas y experiencias de la fuente de conocimiento a la fuente receptora. La retención de conocimientos dependerá de cómo se transfieren los conocimientos y de los antecedentes del receptor de los mismos. El receptor ha retenido un cierto conocimiento cuando puede fácilmente recordar o aplicar ese conocimiento en situaciones precisas. Para Marosi (2013), la transferencia de conocimiento se refiere al acto de compartir, aprender nuevos conocimientos y experiencias dentro de una empresa (y entre empresas). La pérdida potencial de conocimientos, experiencias y habilidades puede ser el resultado de las jubilaciones de los empleados y debe ser prevenida. Uno de los efectos esperados del envejecimiento demográfico es el colapso del conocimiento y la alta propensión a la pérdida masiva de conocimientos estratégicos e incluso esenciales para las organizaciones privadas, públicas e internacionales, así como para los grupos sociales (Ermine, 2010).

**Equipos multigeneracionales** - son el resultado de que diferentes generaciones forman parte de la fuerza laboral al mismo tiempo. El término generación significa la agrupación de personas dentro de grupos de edad similares, nacidas en la misma época de la historia y la cultura". Una generación suele oscilar entre 15 y 20 años (Stanley, 2010), por lo que puede interpretarse como la fuerza laboral más diversa y multigeneracional jamás experimentada.

Cada una de las actividades propuestas aborda una de las cuestiones mencionadas y se organizará en el lugar de trabajo. Para cada uno de ellos damos orientación sobre el grupo objetivo, la duración estimada, el objetivo y el contenido de las actividades, la implementación y la evaluación. Tenga en cuenta que se trata de sugerencias y que no es necesario copiarlas de forma idéntica: cada empresa puede adaptarlas a sus estructuras y necesidades y utilizar el modelo propuesto para crear nuevas actividades. Además, aunque las actividades están dirigidas a los trabajadores y no a los directivos, es esencial integrar a los directivos en las fases de concepción y evaluación de las actividades y es muy importante que los directivos reconozcan el valor de dichas actividades y las tengan en cuenta a la hora de redactar las hojas de presencia de los trabajadores.





SPARKLING GREY

## Template for designing the activities

<b>Name of the activity:</b>
<b>Topic addressed:</b>
<b>Target group:</b>
<b>Estimated duration:</b>
<b>Objectives and description:</b>
<b>Guidelines for implementation:</b>
<b>Tips for evaluation and reflexion after the activity:</b>
<b>Resources and material needed:</b>



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



En el Anexo de esta guía se incluye una plantilla del PPT para el diseño de las actividades en el lugar de trabajo, que contiene una serie de recomendaciones sobre cómo utilizarla. Cada actividad se incluirá en un documento único y separado.



## 4 Sugerencias de actividades en el lugar de trabajo para un mayor desarrollo

Esta sección incluye sugerencias de diferentes actividades en el trabajo que fueron recogidas durante la fase de investigación y después de las discusiones y reflexiones de los socios. Esta lista indicativa no impedirá a los socios encontrar o desarrollar mejores o más ajustados ejemplos de actividades en el trabajo que puedan ser más útiles para los grupos objetivo del proyecto Sparkling Grey.

Además, los ejemplos proporcionados no contienen toda la información para la implementación de la actividad y, por lo tanto, en caso de que cualquier socio decida utilizar cualquiera de los ejemplos proporcionados, tendrá que desarrollarla más.

### 4.1 Actividades para fomentar el aprendizaje intergeneracional (IGL)

#### 1. **Actividad: Creación de comunidades de prácticas (grupos de trabajo de expertos)**

**Tema tratado:** IGL

**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores (idealmente 7 por grupo de expertos)

**Frecuencia y duración estimada:** 1 mes (reuniones semanales de 30 min.). La frecuencia de las reuniones es decidida por los participantes.

**Objetivos y descripción:** El objetivo es crear grupos de trabajo que desarrollen y difundan el conocimiento sobre un tema o área en particular. Permite valorar el conocimiento de los trabajadores y permitir el aprendizaje a través de mejores prácticas compartidas.

**Directrices para la aplicación:** Identificar a un trabajador que será el iniciador (con la ayuda de los gerentes de línea). Los miembros del grupo eligen un tema preciso relacionado con un determinado método de trabajo o con el funcionamiento de una máquina específica, establecen objetivos claros para el grupo, acuerdan las fechas de las reuniones y los resultados (manuales, kits de herramientas, etc.). Los trabajadores y los directivos difunden la existencia del grupo de expertos y de sus resultados. Nota: establecer una lista de participantes para cada grupo de expertos y reunión.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** mesas redondas y cuestionarios breves

**Recursos y material necesario:** sala de reuniones, proyector, ordenador.



## **2. Actividad: La organización de comidas en común y la creación de espacios de convivencia (cafetería, sala de descanso).**

**Tema tratado:** IGL

**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores, 6 ó 7 por mesa

**Frecuencia y duración estimada:** Reuniones semanales, de 15 a 30 min.

**Objetivos y descripción:** El objetivo es impulsar actividades informales entre trabajadores de diferentes grupos de edad pero de un mismo sector o con los mismos intereses. Esto da la posibilidad de intercambiar experiencias de trabajo, formación, conocimientos técnicos o incluso aficiones.

**Directrices para la aplicación:** Los altos directivos deben acordar dedicar un lugar para reuniones informales/ para las comidas. Los trabajadores deben tener la iniciativa de organizar reuniones y definir temas de interés. Los gestores pueden ayudar a difundir diferentes iniciativas en un mismo sector o en otros sectores.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Conversaciones informales con gerentes y colegas

**Recursos y materiales necesarios:** Lugar de encuentro.

## **3. Actividad: La creación de dúos para la tutoría de los trabajadores más jóvenes/de más edad (por edad)**

**Tema tratado:** IGL

**Grupo objetivo:** todos los trabajadores, siempre y cuando sean voluntarios, crear dúos por departamento/sector.

**Duración y frecuencia estimada:** 1 mes (reuniones semanales de 15 a 30 minutos)

**Objetivos y descripción:** La meta es emparejar a un trabajador joven con un trabajador mayor del mismo departamento para fomentar la comunicación intergeneracional. Pueden discutir sobre técnicas de trabajo, salud, formación, competencias, hobbies, etc.

**Directrices para la aplicación:** El dúo debe ofrecerse como voluntario para la tarea; pueden elegir a su pareja o ser definidos por el gerente. Las reuniones deben ser cortas (15 a 30 minutos) y flexibles según las preferencias de los socios. También eligen los temas que quieren abordar

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Organizar una sesión de evaluación con mesas redondas: una de mentores, una de tutoría y una mesa mixta. La sesión debe ser coordinada por un socio externo (si es posible). La mesa redonda debe permitir señalar problemas y soluciones y confrontar diferentes puntos de vista. Son útiles para abordar los estereotipos y pueden





dar lugar a un aprendizaje mutuo. NB: establecer una lista de participantes.

**Recursos y materiales necesarios:** Lugar de encuentro, si es necesario la evaluación de un experto externo



#### 4. Actividad: La creación de dúos de mentores para los nuevos trabajadores

**Tema tratado:** IGL

**Grupo objetivo:** Nuevos trabajadores

**Duración y frecuencia estimada:** 1 mes (reuniones semanales de 15 a 30 min.)

**Objetivos y descripción:** El objetivo es emparejar a los trabajadores recién contratados con los de la tercera edad (la antigüedad se calcula en función del tiempo pasado en la empresa, no automáticamente por edad). Permite al nuevo trabajador hacer preguntas, obtener asesoramiento, intercambiar con su mentor sobre sus experiencias y expectativas mutuas, ser presentado a sus compañeros por su mentor, creando un ambiente más acogedor y fomentando la adhesión a los valores de la empresa.

**Directrices para la aplicación:** El mentor debe ser voluntario y el dúo puede ser presentado por los gerentes de línea que también pueden participar en la fase de evaluación. Las reuniones deben ser cortas (15-30 minutos) y flexibles. Sugerencia de temas: explicación de las reglas de la empresa, métodos de trabajo, cuestiones administrativas, competencias, pero también temas informales como hobbies, consejos para la salud y el transporte, relaciones con los compañeros.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Reunión con el gerente, respondiendo cuestionarios anónimos. Posibilidad de organizar evaluaciones de sesiones de grupo con mesas redondas: una de mentores, otra de tutoría y una mesa mixta.

**Recursos y materiales necesarios:** Lugar de encuentro, breve cuestionario

#### 5. Actividad: Dúos de rotación de trabajo

**Tema tratado:** IGL

**Grupo objetivo:** Trabajadores mayores y menores (voluntarios)

**Duración y frecuencia estimadas:** Puede ser al menos de 2h a medio día y repetirse tantas veces como sea necesario.

**Objetivos y descripción:** El objetivo es dar a los trabajadores una visión general de las diferentes funciones existentes en su empresa/ departamento y fomentar la comunicación intergeneracional.

**Directrices para la aplicación:** Estos dúos deben ser propuestos a los trabajadores voluntarios. Los gerentes de línea y de recursos humanos pueden hacer publicidad de ellos y, si es necesario, asesorar a los trabajadores sobre las nuevas habilidades que pueden desarrollar. Los trabajadores de más edad pueden acompañar a los trabajadores más jóvenes o viceversa en sus tareas diarias. Esto puede durar medio día y repetirse tantas veces como sea necesario con el acuerdo del dúo y de su director.



**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario (si es necesario, anónimo), mesas redondas. El dúo puede informar a sus gerentes, pero en este caso los comentarios podrían ser más moderados.

**Recursos y materiales necesarios:** /

## 6. Actividad: Desayuno de debate

**Tema tratado:** IGL

**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores (preferiblemente de 10 a 15 por sesión)

**Duración y frecuencia estimadas:** Una vez al mes, 30 min

**Objetivos y descripción:** Fomentar la comunicación intergeneracional entre los trabajadores, mejorar el ambiente de trabajo

**Directrices para la aplicación:** Esta actividad requiere cierta preparación previa, la aprobación de los gestores y la difusión de la fecha, hora y lugar del debate. El tema se decide de antemano (ya que puede requerir la presencia de oradores externos), pero los trabajadores pueden sugerir el tema del que quieren hablar: salud y bienestar en el trabajo, eventos recientes, etc.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario

**Recursos y materiales necesarios:** Habitación disponible, comida y bebidas

## 4.2 Actividades para fomentar la atracción y retención de los trabajadores de mayor edad

### 7. Actividad: Grupo de Facebook para compartir eventos externos a la empresa

**Tema tratado:** Atracción y retención de trabajadores mayores

**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores

**Duración estimada:** Indefinidamente

**Objetivos y descripción:** Fomentar la comunicación informal, federar a los trabajadores y crear límites adicionales basados en intereses y aficiones compartidos.

**Directrices para la aplicación:** Uno de los trabajadores puede crear un grupo en Facebook. Las normas deben establecerse de antemano y publicarse en el grupo. Uno o dos trabajadores deben ser voluntarios para ser moderadores del grupo.





**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Para medir el éxito del grupo, mire el número de participantes y la frecuencia de las publicaciones.

**Recursos y materiales necesarios:** Ordenador, Internet, cuenta de Facebook

## **8. Actividad: Talleres de actualización del perfil laboral de las personas mayores**

**Tema tratado:** Atracción y retención de trabajadores mayores

**Grupo objetivo:** Seniors, grupos de 5 personas por sesión

**Duración y frecuencia estimada:** 2 horas, una vez al mes.

**Objetivos y descripción:** Fomentar la comunicación entre los trabajadores más jóvenes y los de más edad, así como el aprendizaje mutuo. Actualizar las competencias de las personas mayores de acuerdo con la nueva jerga.

**Directrices para la aplicación:** Los directivos tienen un papel esencial en el inicio y la ejecución de la actividad: deben reunir a voluntarios entre los trabajadores mayores (participantes) y los trabajadores más jóvenes (instructores) y acordar la estructura de las sesiones. Los jóvenes forman a los mayores con herramientas TIC para actualizar y estructurar sus competencias y, si lo consideran oportuno, les enseñan a utilizar redes sociales profesionales como LinkedIn o Viadéo. El objetivo de estos talleres es elaborar una evaluación de las competencias para reorientar, en caso necesario, a los trabajadores de mayor edad en otro ámbito de trabajo. Ayuda a los gerentes a diseñar nuevos puestos de trabajo que se adapten a las capacidades cambiantes de los trabajadores (mayores).

**Implementación (material, contexto, ubicación):** Los trabajadores jóvenes dirigen este tipo de talleres con el apoyo de los gerentes, dentro de la empresa. Forman a las personas mayores con herramientas TIC para actualizar y estructurar sus competencias y, si se considera pertinente, les enseñan a utilizar redes sociales profesionales como LinkedIn o Viadéo. El objetivo de estos talleres es elaborar una evaluación de las competencias para reorientar, en caso necesario, a los trabajadores de mayor edad en otro ámbito de trabajo. Ayuda a los gerentes a diseñar nuevos puestos de trabajo que se adapten a las capacidades cambiantes de los trabajadores (mayores).

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario (anónimo si es necesario) y mesas redondas

**Recursos y materiales necesarios:** Ordenador, Internet, habitación disponible

## **9. Actividad: Libro de empresa/videos con funciones y testimonios**

**Tema tratado:** Atracción y retención de trabajadores mayores







**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores

**Duración y frecuencia estimadas:** El libro es permanente y debe ser actualizado regularmente

**Objetivos y descripción:** Trabajadores de valor

**Directrices para la aplicación:** Los directores de línea superior / RRHH pueden supervisar la redacción del libro. Los trabajadores muestran su motivación escribiendo testimonios de los momentos importantes que pasaron en la empresa. También hay comentarios de personas que dejaron la empresa. El libro existe en línea y fuera de línea. El libro fuera de línea es accesible en la empresa, y el libro en línea es accesible en el sitio web de la empresa.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Retroalimentación oral

**Recursos y materiales necesarios:** Impresora, libro, ordenador

## **10. Actividad: Entrevistas de entrada y salida**

**Tema tratado:** Atracción y retención de trabajadores mayores

**Grupo objetivo:** Entrevistas individuales para los trabajadores que entran o salen o se retiran de la empresa

**Tiempo previsto:** 20 min.

**Objetivos y descripción:** Comprender las motivaciones de los trabajadores, medir su nivel de satisfacción, mejorar la adhesión a los valores de la empresa

**Directrices para la aplicación:** Expertos externos entrevistan a los nuevos trabajadores después de un año para entender si la empresa cumplió con sus expectativas y por qué. Las entrevistas de salida también son útiles. La elección de expertos externos permite a los trabajadores hablar con más libertad que con sus jefes. Después de la entrevista, el experto escribe un informe al gerente.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario anónimo

**Recursos y materiales necesarios:** Historial de los trabajadores (CV, etc.), Experto externo

## 4.3 Actividades para fomentar la transferencia y retención de conocimientos

### **11. Formación para el uso de aplicaciones en Smartphones**

**Tema tratado:** Transferencia y retención de conocimientos



**Grupo objetivo:** Trabajadores mayores

**Duración y frecuencia estimada:** 2 horas al mes.

**Objetivos y descripción:** Los jóvenes trabajadores capacitan a las personas mayores en el uso de aplicaciones en el móvil y en tabletas relacionadas con la organización del trabajo (como agenda, recordatorios, correos electrónicos...), el ocio (juegos, noticias, etc.) o el uso de aplicaciones que facilitan su vida diaria (aplicaciones de transporte público, aplicaciones que permiten pagar sus impuestos o acceder a los servicios de la administración pública). El método de enseñanza será lúdico.

**Directrices para la aplicación:** Los jóvenes y los directivos pueden diseñar la formación inspirando el material existente; los directivos también deben difundir la actividad.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario

**Recursos y materiales necesarios:** Smartphone, internet, habitación disponible

## **12. Actividad: Crear una base de datos de trabajadores o ex-alumnos jubilados**

**Tema tratado:** Transferencia y retención de conocimientos

**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores

**Duración estimada:** Debe actualizarse regularmente

**Objetivos y descripción:** Hacer un seguimiento de los trabajadores que participaron en la empresa, darles reconocimiento, enumerar sus competencias.

**Directrices para la aplicación:** Puede ser supervisado por los responsables de RRHH que elaboran un fichero Excel con los nombres y direcciones de correo electrónico de las personas jubiladas y con algunos comentarios adicionales (educación, formación, actividades en la empresa, si el trabajador estaba especializado en algún tema en particular, etc.). La base de datos puede ser consultada por todos los trabajadores y debe ser divulgada. Más concretamente, se puede utilizar para organizar fiestas de Navidad, eventos de empresa y días multigeneracionales.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Retroalimentación oral

**Recursos y materiales necesarios:** Ordenador, archivo Excel, versión impresa

## **13. Actividad: Crear material para transmitir conocimiento (fotos y videos)**

**Tema tratado:** Transferencia y retención de conocimientos

**Frecuencia:** Cada vez que hay una nueva máquina/método de trabajo



**Objetivos y descripción:** Esta actividad permite a las generaciones compartir sus conocimientos durante la formación, valoriza a los trabajadores de la empresa y les da visibilidad para estimular el compromiso.

**Directrices para la aplicación:** El contenido del material debe ser coordinado por los administradores y difundido por todos. Los trabajadores jóvenes pueden grabar en video, grabar mensajes de audio o tomar fotografías del trabajo diario de las personas mayores. De este modo, se facilita la transferencia de conocimientos. Escribir toma mucho tiempo, al contrario que usar una cámara o un grabador. Es esencial compartir ampliamente los videos dentro de la empresa. En particular, pueden servir para facilitar la transición cuando un trabajador abandona la empresa o se jubila.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario, diálogo con los gerentes

**Recursos y materiales necesarios:** Cámara, Smartphone, grabadora, videoprojector

**14. Actividad: Tablero de comunicación con post-its con códigos de colores (rojo, naranja, amarillo) en la sala de relajación - dos tipos de tableros, uno sobre el trabajo y otro sobre el ocio.**

**Tema tratado:** Transferencia y retención de conocimientos

**Grupo objetivo:** Todos

**Frecuencia:** Los post-it se cambian cada semana

**Objetivos y descripción:** Permitir que los trabajadores compartan conocimientos formales y no formales, comuniquen sus intereses y aficiones y, finalmente, se reúnan.

**Directrices para la aplicación:** Los trabajadores lo pegan en los tableros para expresar sus necesidades (profesionales y no profesionales). Cada mensaje significa un mensaje: rojo ("requiere atención urgente"), naranja ("dirección si tenemos los recursos") y verde ("estamos bien").

Por ejemplo, si un trabajador tiene que usar una máquina pero no sabe cómo usarla, puede pegar un poste rojo y escribir en él lo que necesite (formación...). Otro ejemplo es un trabajador que debe preparar una reunión en inglés en 3 semanas, necesita un hablante de inglés, para que pueda pegar un poste rojo, y la persona experta responderá con un poste verde.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Retroalimentación oral

**Recursos y materiales necesarios:** Post-it, sala común



## 4.4 Actividades para fomentar la creación de equipos multigeneracionales

### **15. Actividad: La organización de deportes, juegos de mesa, juegos sociales y torneos.**

**Tema tratado:** Creación de equipos multigeneracionales

**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores (las reglas para constituir equipos cambian de acuerdo al juego seleccionado)

**Duración y frecuencia estimadas:** La duración y frecuencia de los torneos es decidida por los participantes. Es posible organizar un solo partido.

**Objetivos y descripción:** El objetivo es impulsar actividades informales entre trabajadores de diferentes sectores y grupos de edad, siempre que tengan un interés común en un deporte o juego de mesa común.

**Directrices para la aplicación:** Debe organizarse fuera del horario laboral y preferiblemente fuera de la empresa. Los participantes son voluntarios y hay un organizador por torneo que se encarga de la inscripción, el seguimiento de la agenda y las puntuaciones y la publicidad de la actividad (posiblemente con la ayuda de los responsables de RRHH).

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Retroalimentación oral

**Recursos y materiales necesarios:** Depende del torneo (pelota, juego de mesa, tablero de puntuación, etc.)

### **16. Actividad: Organización de seminarios**

**Tema tratado:** Creación de equipos multigeneracionales

**Grupo objetivo:** Todos los trabajadores

**Duración estimada:** Medio día, dos veces al año

**Objetivos y descripción:** Los seminarios pueden permitir la comunicación intergeneracional, así como la integración formal e informal (discusión de métodos de trabajo, encuentros con colegas, formación en nuevas tecnologías, talleres y actividades recreativas).

**Directrices para la aplicación:** Los seminarios deben ser organizados por los altos directivos y los directores de recursos humanos. Los trabajadores pueden sugerir actividades. Ideas: presentación de diferentes sectores, mesas redondas sobre diferentes temas, torneo de deporte y juegos de mesa, talleres de comunicación no violenta y juegos de rol, talleres técnicos, noche de cine, senderos,





picnics...

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario anónimo

**Recursos y materiales necesarios:** Depende del presupuesto y de la actividad planificada

### **17. Actividad: Redacción de un proyecto de gestión en dúo**

**Tema tratado:** Creación de equipos multigeneracionales

**Grupo objetivo:** Trabajadores mayores y menores

**Tiempo previsto:** 20 min.

**Objetivos y descripción:** Comunicación entre los trabajadores, valorización de sus competencias, aprendizaje mutuo. Los jóvenes y los mayores pueden traer su visión de liderazgo y jerarquía en un documento que se entregará a los gerentes. El objetivo es comparar las ideas sobre la gestión.

**Directrices para la aplicación:** Estos dúos están organizados/aprobados por gerentes de línea con trabajadores voluntarios. El gerente debe proporcionar una misión clara y una plantilla.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario anónimo, mesas redondas

**Recursos y materiales necesarios:** Plantilla dada por los gerentes

### **18. Actividad: Día de observación e intercambio de tareas**

**Tema tratado:** Creación de equipos multigeneracionales

**Grupo objetivo:** Trabajadores mayores y menores

**Tiempo previsto:** 2h

**Objetivos y descripción:** Comunicación entre los trabajadores, valorización de sus competencias, aprendizaje mutuo.

**Directrices para la aplicación:** Durante 2 horas, los trabajadores subalternos sustituyen a los trabajadores de mayor edad. A la semana siguiente, los trabajadores de mayor edad toman el lugar de los trabajadores jóvenes. Los gerentes observan la situación y hay una reunión informativa después de cada situación.

**Consejos para la evaluación y la reflexión después de la actividad:** Cuestionario anónimo, mesas redondas





## Recursos y materiales necesarios: Calendario



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



## 5 Anexo

Consulte el TPP que figura en el anexo para el diseño de las actividades en el lugar de trabajo.





## 6 Bibliografía

Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-Friendly Organisations: The Role of Organisational Culture and the Participation of Older Workers. *Journal of Social Work Practice, Volume 29, Issue 1*, 37-51

Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

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

Dominique Méda, Patricia Vendramin. (2013) *Reinventing work in Europe: value, generations and labor*, Palgrave Macmillan

OMIG (French intergenerational management observatory), *Communication InterGenLab*, 2017

Marosi, I. (2013). *Age- and knowledge management*. Budapest, Hungary: University of Óbuda.

Noorani, A. (2014). *Benefits of a Multi-Generational Workforce: Perceptions of Age-Friendly Work Environments*. Retrieved from Online Theses and Dissertations: <http://encompass.eku.edu/etd/230>

Sarah P.Weiner, Rena Rash. [Generational differences at work are much ado about very little](#), IBM Smarter Workforce Institute (2016)

Sinha, S., Griffin, B., Ringer, T., Reppas-Rindlisbacher, C., Stewart, E., Wong, I., . . . Anderson, G. (2016). *An Evidence-Informed National Seniors Strategy for Canada*. Toronto: ON: Alliance for a National Seniors Strategy.

Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management* 18, 846–852





# SPARKLING GREY



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

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

Co-funded by  
the European Union



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación[comunicación] refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en este sitio web. información contenida en el mismo. Proyecto N°: 2016-1-PT01-KA204-022852