



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN**

**LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS
MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO
COOPERATIVO.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados de Gestión del Talento Humano

Autor:

Coello Ibañez Andrés Sebastian

Tutor:

Mg. Martha Patricia Silva Guzman

Latacunga – Ecuador

Febrero 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Coello Ibañez Andrés Sebastian, con cédula de ciudadanía No. 0503580375, declaro ser autor del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: **“LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO”**, siendo la Mg. Silva Guzman Martha Patricia tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 27 febrero de 2024



Coello Ibañez Andrés Sebastian

CI: 0503580375

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **COELLO IBAÑEZ ANDRÉS SEBASTIAN**, identificado con cédula de ciudadanía No. 0503580375 de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. - **EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de **GESTIÓN DEL TALETO HUMANO**, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Mayo 2020 - Septiembre 2020

Finalización de la carrera: Octubre 2023 – Febrero 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 16 de noviembre del 2023

Tutor: Mg. Martha Patricia Silvia Guzmán

Tema: **“LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO”**

CLÁUSULA SEGUNDA. - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 28 días del mes de febrero del 2024.



Andrés Sebastián Coello Ibañez
EL CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO”, de Coello Ibañez Andrés Sebastian, de la carrera Gestión de Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 26 de febrero del 2024



Mg. Martha Patricia Silva Guzman

CI: 1716407992

TUTORA

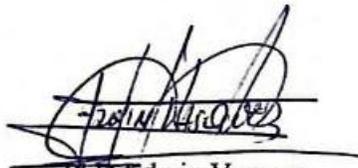
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

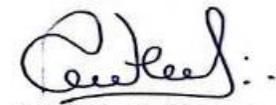
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas; por cuanto, el postulante: Andrés Sebastian Coello Ibañez con el título de Proyecto de Investigación: **“LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

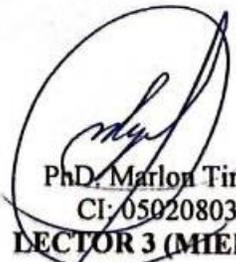
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 27 de febrero de 2024

Para constancia firman:


PhD. Edwin Vaquez
CI: 1001303997
LECTOR 1 (PRESIDENTE)


Mg. Roberto Herrera
CI: 0502310253
LECTOR 2 (MIEMBRO)


PhD. Marlon Tinajero
CI: 0502080336
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres por su apoyo inquebrantable en mis estudios, tanto moralmente como económicamente. Su constante aliento y sacrificio han sido fundamentales en mi formación académica y personal.

Mi agradecimiento perdurable se dirige a la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la invaluable oportunidad de formar parte de su comunidad educativa. El conocimiento y las experiencias adquiridas durante mi tiempo en esta institución han sido invaluable para mi crecimiento profesional.

A mi querida novia Stefy, por su apoyo incondicional y por acompañarme en este desafío, compartiendo triunfos y momentos de aprendizaje. Su amor y comprensión han sido mi mayor motivación.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mis padres, Eddie y Gisela, quienes desde el comienzo han sido mi fuente inquebrantable de amor, apoyo y guía. A mis hermanos, Antony y Eddy, les agradezco de todo corazón por siempre estar presentes en mi carrera, por sus consejos y apoyo incondicional. Sus palabras se convirtieron en un impulso vital en los momentos más desafiantes.

Finalmente, dedico este trabajo a mi familia y amigos, cuyo aliento y presencia han sido un pilar fundamental en mi vida. Su constante apoyo y ánimo me han impulsado a seguir adelante en este camino de aprendizaje y crecimiento.

.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

“LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO”

Autor:

Andrés Sebastian Coello Ibañez

RESUMEN

En el contexto actual, la empleabilidad de las personas mayores de 50 años ha generado un interés creciente debido a los desafíos y oportunidades que enfrenta este grupo etario. Este estudio se enfoca en dos variables claves; Competencias para la empleabilidad y Prácticas de gestión de la edad. El enfoque de investigación es cuantitativo, con un diseño no experimental. La población de estudio se compone por 91 puntos de servicio en el sector financiero, específicamente en los segmentos 1 y 2 de la provincia de Cotopaxi, con un tamaño de muestra de 74 puntos de servicio. Se utiliza la encuesta como método de recolección de datos, con cuestionarios estandarizados validados por 4 expertos. Se realizó una prueba de confiabilidad utilizando el alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.938 para las Competencias para la empleabilidad y 0.778 para la Gestión de la edad. El estudio busca diagnosticar las competencias y prácticas de gestión de la edad necesarias, y diseñar estrategias para la empleabilidad sostenible en este grupo etario. Al realizar el análisis de correlación, se encontró una relación negativa entre las variables estudiadas. Aunque los profesionales de la gestión de talento humano tienen una percepción positiva de los trabajadores mayores de 50 años, las empresas no adoptan prácticas de gestión de la edad en la misma medida, lo que indica una brecha entre percepción e implementación. Se diseñaron estrategias para el reclutamiento, retención y para los trabajadores en proceso de jubilación, con el propósito que puedan mejorar su empleabilidad sostenible.

Palabras claves: Empleabilidad sostenible, Competencias para la empleabilidad, Gestión de edad, Trabajadores mayores de 50 años.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
(Technical University of Cotopaxi)

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**“SUSTAINABLE EMPLOYABILITY IN PEOPLE OVER 50 IN THE COOPERATIVE
FINANCIAL SECTOR”**

Author:

Andrés Sebastian Coello Ibañez

ABSTRACT

In the current context, the employability of people over 50 years of age has generated growing interest due to the challenges and opportunities faced by this age group. This study focuses on two key variables; Skills for employability and age management practices. The research approach is quantitative, with a non-experimental design. The study population is made up of 91 service points in the financial sector, specifically in segments 1 and 2 of the province of Cotopaxi, with a sample size of 74 service points. The survey is used as a data collection method, with standardized questionnaires validated by 4 experts. A reliability test was carried out using Cronbach's alpha, obtaining a value of 0.938 for Employability Competencies and 0.778 for Age Management. The study seeks to diagnose the necessary age management skills and practices, and design strategies for sustainable employability in this age group. When performing the correlation analysis, a negative relationship was found between the variables studied. Although human talent management professionals have a positive perception of workers over 50, companies do not adopt age management practices to the same extent, indicating a gap between perception and implementation. Strategies were designed for recruitment, retention and for workers in the retirement process, so that they can improve their sustainable employability.

Keywords: Sustainable employability, Skills for employability, Age management, Workers over 50 years of age.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

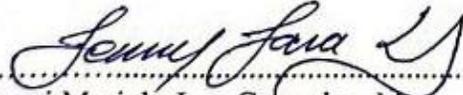
Nombre del estudiante: Coello Ibañez Andrés Sebastian

AVAL DE TRADUCCIÓN- Profesional Externo

Jenni Mariela Jara Gonzales con cédula de identidad número: 1803338951 Licenciada; Magíster en: Master Universitario en Educación Bilingüe como lengua extranjera con número de registro de la SENESCYT: 7241167518; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO" de: Coello Ibañez Andrés Sebastian, egresado de la carrera de Gestión del talento humano, perteneciente a la Facultad de: Ciencias Administrativas y Económicas.

En virtud de lo expuesto y para constancia de lo mismo se registra la firma respectiva.

Latacunga, 27 de febrero, 2024


.....
Jenni Mariela Jara Gonzales, Mg.
CI: 1803338951

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación con el tema: “La empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo” de Coello Ibañez Andrés Sebastian, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 3% y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**
magister

Proyecto de Investigación A. Coello

3%
Textos sospechosos

3% Similitudes
1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Proyecto de Investigación A. Coello.pdf
ID del documento: 04b2dcaea770da49c31b6cd7caa3a9b814d6f8b1
Tamaño del documento original: 1,49 MB

Depositante: MARTHA PATRICIA SILVA GUZMÁN
Fecha de depósito: 28/2/2024
Tipo de carga: interface
Fecha de fin de análisis: 28/2/2024

Número de palabras: 28.118
Número de caracteres: 205.838

Ubicación de las similitudes en el documento:



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 28 de febrero de 2024


Mg. Martha Patricia Silva Guzman
CI: 1716407992
TUTORA

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD	¡Error! Marcador no definido.
INFORMACIÓN GENERAL	1
CAPÍTULO 1	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Definición general de variables en estudio.....	5
1.1.1. Variable 1: Competencias para la empleabilidad	5
1.1.2. Variable 2: Gestión de edad.....	5
1.2. Formulación de la pregunta de Investigación	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.4. Justificación.....	6
CAPÍTULO 2	8
2. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO.....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Talento Senior.....	9
2.2.1. Edadismo.....	13
2.2.2. Desarrollo de la edad Temprana y edad Avanzada	15
2.2.3. Discriminación por edad	16
2.2.4. Inclusión	18
2.2.5. Inclusión por edad	19
2.3. Empleabilidad Sostenible.....	21
2.3.1. Empleabilidad por competencias.....	23
2.3.1.1. Expectativas de la compañía.....	27
2.3.1.2. Desempeño.....	29

2.3.1.3.	Moral y Conocimiento:.....	31
2.3.1.4.	Profesionalismo	33
2.2.2.	Gestión de Edad:.....	36
2.2.2.1.	Reclutamiento y Selección.....	39
2.2.2.2.	Retención y Permanencia	40
2.2.2.3.	Necesidades del factor profesional	44
2.2.2.4.	Políticas y Estrategias para la Empleabilidad Sostenible.....	46
2.4.	Gestión de personas en el Sector Financiero Cooperativo.....	48
2.4.1.	Percepciones y Prácticas de RR.HH. en Empresas:.....	50
2.5.	Desarrollo de estrategias.....	52
CAPÍTULO 3		53
3.	METODOLOGÍA EMPLEADA	53
3.1.	Enfoque de Investigación	53
3.2.	Diseño de Investigación	53
3.3.	Alcance de Investigación	54
3.3.1.	Investigación descriptiva	54
3.4.	Validez de Expertos.....	54
3.5.	Método.....	55
3.6.	Hipótesis.....	55
3.7.	Población – Muestra.....	56
3.8.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	56
3.9.	Evaluación de la Confianza en el Instrumento.....	58
3.10.	Validez Interna	59
3.11.	Procesamiento de Datos	62
Capítulo 4		62
4.	Resultados	62
4.1.	Resultados de los Datos Generales del sector financiero cooperativo.....	62
4.2.	Resultados de las Variables de Competencias para empleabilidad	66
4.2.1.	Expectativas de la compañía.....	66
4.2.2.	Desempeño.....	67
4.2.3.	Moralidad y Conocimiento.....	69
4.2.4.	Profesionalismo	70
4.2.5.	Identificación de las competencias que permitan la empleabilidad	71
4.3.	Resultados de las Variable de la Gestión de edad.....	72

4.3.1.	Reclutamiento y Selección	72
4.3.2.	Retención y Permanencia.....	74
4.3.3.	Necesidades del factor profesional.....	75
4.3.4.	Identificación de la Gestión de Edad en el Sector Financiero cooperativo.	77
4.4.	Prueba de Hipótesis	77
4.4.1.	Normalidad: Coeficiente Spearman.....	77
4.4.2.	Cálculo de Correlaciones	78
1.1.	Discusión	80
CAPÍTULO 5		82
5.1.	Propuesta de estrategias para la mejora de la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años.....	82
5.2.	Estrategia para el reclutamiento	85
5.2.1.	Programa de regreso al trabajo.....	85
5.3.	Estrategia para la retención.....	87
5.3.1.	Plan de coaching.....	87
5.4.	Estrategia para trabajadores en el proceso de Jubilación	89
5.4.1.	Plan de retiro productivo organizacional para el proceso de Jubilación	89
6.	Conclusiones.....	90
7.	Recomendaciones	92
8.	Bibliografía.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 SEGMENTACIÓN DE ENTIDADES DE SFPS, AÑO 2023	50
TABLA 2 PROMEDIO DE RESULTADO POR EXPERTO	55
TABLA 3 NÚMERO DE PUNTOS DE ATENCIÓN POR SEGMENTOS	56
TABLA 4 RESULTADO DEL ALFA DE CRONBACH INSTRUMENTO COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD	59
TABLA 5 RESULTADO DEL ALFA DE CRONBACH INSTRUMENTO GESTIÓN DE EDAD	59
TABLA 6 CÁLCULO DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD	61
TABLA 7 CÁLCULO DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DE EDAD.....	61
TABLA 8 DATOS GENERALES DE LA COOPERATIVA	65
TABLA 9 BAREMO DE LA DIMENSIÓN EXPECTATIVAS DE LA COMPAÑÍA	67
TABLA 10 BAREMO DE LA DIMENSIÓN DESEMPEÑO	68
TABLA 11 BAREMO DE LA DIMENSIÓN MORALIDAD Y CONOCIMIENTO.....	70
TABLA 12 BAREMO DE LA DIMENSIÓN PROFESIONALISMO.....	71
TABLA 13 IDENTIFICACIÓN DE UN NIVEL ELEVADO DE LAS COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD.	72
TABLA 14 BAREMO DE LA DIMENSIÓN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	73
TABLA 15 BAREMO RETENCIÓN Y PERMANENCIA.....	75
TABLA 16 BAREMO DE LA DIMENSIÓN NECESIDADES DEL FACTOR PROFESIONAL.....	76
TABLA 17 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE EDAD NO IMPLEMENTADAS EN EL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO.....	77
TABLA 18 PRUEBA DE NORMALIDAD POR KOLMOGOROV - SMIRNOV	78
TABLA 19 CÁLCULO DE CORRELACIONES	79
TABLA 20 RANGO DE PUNTUACIONES DE LA PRUEBA DE CORRELACIÓN RHO SPERMAN	79
TABLA 21 COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO	83
TABLA 22 COMPETENCIAS PARA LA RETENCIÓN	84
TABLA 23 COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE JUBILACIÓN	84
TABLA 24 ESTRATEGIAS POR SUBPROCESOS	85
TABLA 25 ESTRATEGIA PARA EL RECLUTAMIENTO.....	87
TABLA 26 ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN	89
TABLA 27 ESTRATEGIA PARA LOS TRABAJADORES EN PROCESO DE JUBILACIÓN	90

INFORMACIÓN GENERAL

Título tentativo del Proyecto:

La empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo.

Fecha de inicio: 10 de abril del 2023

Fecha de finalización: Febrero del 2023

Lugar de ejecución:

Latacunga – Cotopaxi – Empresa Financiera Cooperativa

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencia Administrativas

Carrera que auspicia:

Carrera de Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

No corresponde

Grupo de investigación

No corresponde

Equipo de Trabajo:

Tutora: Martha Patricia Silva Guzmán CI: 1716407992

Estudiante: Andrés Sebastián Coello Ibáñez CI: 0503580375

Área de Conocimiento: Administrativa

Línea de investigación: Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Sub líneas de investigación de la Carrera: Estudios del Trabajo y Gestión Humana en las Organizaciones del Siglo XXI.-

CAPÍTULO 1

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Schrimpf, (2021), es una realidad global que los responsables de recursos humanos y los encargados de formular políticas se han enfrentado al desafío de abordar cómo los trabajadores de mayor edad pueden seguir desarrollándose en el ámbito personal, laboral y aportar un valor significativo en las organizaciones (pág. 3). Estas cuestiones ponen de relieve la importancia de comprender y abordar las dinámicas relacionadas con la empleabilidad sostenible de las personas mayores. El empleo, la capacidad de trabajar de manera constante, así como la creación y obtención de puestos de trabajo, son elementos cruciales en la vida de las personas mayores. Citando a Vasilyeva y Shuraleva (2019) las personas mayores, un grupo considerado vulnerable en el ámbito laboral, encuentran una regulación legal que no siempre refleja los estándares internacionales respecto a su papel en el trabajo. Dada la heterogeneidad de este grupo, la regulación legal busca enfocarse en diferenciar adecuadamente su participación laboral. En el contexto específico del sector financiero cooperativo, donde la gestión de recursos humanos desempeña un papel crucial, es imperativo explorar estrategias adaptadas que promuevan la empleabilidad sostenible de los individuos mayores de 50 años.

A pesar de la percepción positiva que los profesionales de recursos humanos tienen sobre el desempeño y conocimiento de los directivos de mayor edad, no se evidencia la adopción de prácticas de gestión de la edad por parte de las empresas en el reclutamiento y selección, integración y retención de estos gerentes (Tonelli, et al., 2020). Es una responsabilidad de las organizaciones capacitar y educar a sus empleados en temas relacionados a la formación y desarrollo de su cargo, promoción basados en méritos y oportunidades. Sin embargo, esta tarea representa solo una de las múltiples obligaciones que las organizaciones deben cumplir.

La empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo puede ser facilitada por diversas estrategias. Según un informe de la Fundación Transforma España y el Círculo de Empresarios, prolongar la vida activa de los profesionales mayores de 50 años tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico y la sostenibilidad del estado de bienestar (Savia, 2020, pág. 21). Esto implica que todas las personas, independientemente de su edad, deben tener igualdad de oportunidades para acceder al empleo, desarrollarse profesionalmente y disfrutar de condiciones laborales justas. Por lo tanto, es importante abordar la edad y la empleabilidad para asegurar que los trabajadores envejecidos no enfrenten discriminación o barreras injustas en el entorno laboral.

La inserción de las personas mayores en los mercados laborales de América Latina es un tema de creciente importancia, dada la magnitud y las características de este fenómeno. En respuesta a los procesos de envejecimiento y sus efectos sobre la sostenibilidad de los sistemas de pensiones, muchos países desarrollados han revertido políticas pasadas, aumentando la edad de jubilación y reduciendo las opciones de jubilación anticipada.

En Ecuador, el envejecimiento de la población y su impacto en el ámbito laboral, especialmente en el sector financiero cooperativo, ha emergido como una preocupación significativa. Según datos proporcionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, un considerable número de profesionales mayores de 50 años ocupan roles directivos en este sector, representando el 32.8% de los ocupantes del grado más alto en el rango de edad. Sin embargo, no se dispone de información sobre los trabajadores de las entidades dirigidas por estos directivos (SEPS, 2024).

Este fenómeno plantea interrogantes fundamentales sobre la empleabilidad sostenible de esta población laboral en un contexto económico y social específico, estudios anteriores han

discutido en detalle los requisitos previos para la retención de empleo a nivel individual. Como afirma Fleischmann, et al. (2015), que implica considerar factores como la edad, el nivel educativo, las habilidades laborales y los rasgos de personalidad. Los impactos más amplios a nivel macroeconómico, como los institucionales, culturales o regionales, han sido discutidos previamente. De hecho, el Acuerdo Ministerial 0082 (MDT, 2017), tiene como objetivo garantizar la igualdad de oportunidades y trato en el empleo y el trabajo.

Igualmente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), destaca los sueños y metas que las personas tienen en su carrera laboral, así como lo que implica tener la oportunidad de conseguir un trabajo digno, productivo y que pague un salario justo. También menciona la importancia de tener seguridad en el empleo, protección para la familia, mejores perspectivas personales y profesionales, libertad para expresarse, habilidad para organizarse y la igualdad de oportunidades y trato para todos (OIT, 2019).

En el contexto de la provincia de Cotopaxi en el ámbito financiero cooperativo, donde la experiencia y el conocimiento son activos valiosos, es fundamental asegurar que este grupo de trabajadores pueda mantenerse activo, productivo y competitivo en el mercado laboral. A pesar de la importancia de este tema, existen pocos programas o estrategias específicamente diseñados para abordar la empleabilidad de las personas mayores en este tipo de organizaciones. Además, es importante realizar un diagnóstico a personas de nivel directivo de diversas empresas sobre las características y competencias que deben mantener las personas mayores de 50 años para lograr una empleabilidad sostenible, y definir las estrategias que les permitan permanecer en el mercado laboral.

1.1. Definición general de variables en estudio

1.1.1. Variable 1: Competencias para la empleabilidad

“Las competencias para la empleabilidad en la actualidad se refieren al conjunto de actitudes y habilidades percibidas como apropiadas para el mercado laboral formal, especialmente en lo que respecta al posicionamiento de los profesionales mayores en el lugar de trabajo” (Tonelli, et al., 2020, pág. 133).

Citando a Ball (2015), “las competencias para la empleabilidad son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los individuos ingresar, permanecer y progresar en el mercado laboral de manera satisfactoria y en constante evolución” (pág. 9)

1.1.2. Variable 2: Gestión de edad

“Las prácticas de gestión de la edad son políticas para el desarrollo y la implementación de prácticas de recursos humanos específicas y relevantes para los trabajadores mayores” (Tonelli, et al., 2020, pág. 133).

Como menciona (Witkowski & Bartosz , 2017) “La gestión de la edad incluye políticas y prácticas diseñadas para abordar las necesidades y expectativas de los trabajadores de diferentes edades, promoviendo la diversidad generacional y garantizando un entorno laboral inclusivo y equitativo” (pág.8).

1.2. Formulación de la pregunta de Investigación

Frente a lo expuesto, el presente estudio plantea el siguiente problema científico a resolver: “La empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo”.

¿Qué estrategias facilitan la empleabilidad sostenible a las personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias que faciliten la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la importancia de la empleabilidad en personas mayores de 50 años.
- Identificar las competencias que permitan la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años y la gestión de edad en el sector financiero cooperativo.
- Determinar la correlación entre las Competencias para la Empleabilidad y la Gestión de edad en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo.
- Identificar estrategias de la gestión de Talento humano para la empleabilidad en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo.

1.4. Justificación

Cómo señala Schrimpf, et al., (2021), que diversos estudios indican que diversas formas de desarrollo pueden influir de manera importante en la retención de los empleados. Por ejemplo, la formación se asocia tanto con la empleabilidad interna como con la externa. Además, menciona que se descubrió que la capacitación laboral está relacionada de forma positiva con la especialización, la anticipación y la optimización ocupacional, así como con el sentido de pertenencia corporativa (pág. 4).

A pesar de los esfuerzos realizados por las economías a lo largo de los años, los niveles de desempleo no han disminuido, sino que han aumentado, lo que representa una preocupación en el ámbito laboral a nivel mundial (Sokolov, et al., 2023). En la sociedad local, uno de los efectos

palpables es el creciente aumento de la tasa de desempleo, que afecta a un porcentaje significativo de personas. Esto ha generado un mercado laboral más competitivo y exigente (Schrimpf, et al., 2021). El incremento del desempleo genera desigualdades sociales que impactan la estabilidad laboral y el desarrollo humano, afectando así la economía de un país (Schrimpf, et al., 2021); además, la desigualdad en las sociedades no se debe exclusivamente a las familias de bajos recursos económicos, como comúnmente se cree, sino también a la exclusión de los trabajadores del mercado laboral (Tonelli, et al. , 2020).

En el contexto de una empresa financiera cooperativa, la Gestión Inclusiva del Talento Humano enfocada en las personas envejecidas adquiere una relevancia significativa. Es fundamental reconocer que las personas de diferentes edades poseen habilidades, conocimientos y experiencias valiosas que pueden contribuir al éxito y la innovación de la organización. Sin embargo, a menudo se observa una falta de atención y consideración hacia las necesidades y capacidades de los empleados de mayor edad, lo que puede resultar en la exclusión y discriminación injusta en el entorno laboral.

Al promover una organización inclusiva y favorable para todas las generaciones, se fomenta la diversidad, porque se crea un ambiente de trabajo en el que cada individuo se sienta valorado, respetado y motivado para contribuir de manera significativa. El cambio de edad positivo fortalece indirectamente la empleabilidad de los empleados; dado este efecto, el cambio de edad puede presentarse como un factor decisivo para aumentar el atractivo de un puesto de trabajo. Como tal, puede ser un criterio importante en la comunicación hacia el mercado laboral.

Este tema es de gran relevancia y justifica la necesidad de ser investigada, especialmente debido a la falta de estudios nacionales que aborden esta problemática. La ausencia de investigaciones en este ámbito limita la comprensión de las desigualdades e inequidades que

enfrentan los grupos vulnerables, como las personas envejecidas, en el entorno laboral de las empresas. La investigación en esta área permitirá revelar las desigualdades y barreras específicas que afectan a las personas envejecidas en el ámbito laboral, así como identificar las estrategias, necesidades y demandas de este grupo. Al obtener un panorama más claro de la situación, se podrán proponer políticas públicas a nivel local, nacional y regional que aborden estas problemáticas desde un enfoque inclusivo y equitativo.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1. Antecedentes

Estudios recientes, han abordado esta temática como **Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices**. El cual tuvo como propósito general de estudio: Analizar la percepción de los profesionales de los recursos humanos sobre las personas mayores de 50 años y la adopción de prácticas de gestión de edad en las organizaciones; y cómo pueden ayudar a los empleados individuales a continuar creciendo como personas y contribuir a sus organizaciones empleadoras de manera significativa (Tonelli, et al. , 2020, pag.129).

Este se fundamenta en una investigación realizada en 140 empresas brasileñas, donde se recopilaron datos a través de encuestas dirigidas a profesionales de recursos humanos. Los datos recolectados se analizaron utilizando el análisis de componentes principales, centrándose en las competencias para la empleabilidad y la gestión de la edad.

Los resultados muestran que los profesionales de recursos humanos tienen una percepción positiva de los gerentes mayores de 50 años, especialmente en relación con el cumplimiento de las expectativas de la empresa y el rendimiento, la moral y el conocimiento, y el profesionalismo.

Sin embargo, a pesar de estas percepciones positivas, las empresas no adoptan prácticas de gestión de edad.

2.2.Talento Senior

El talento senior se refiere a profesionales mayores de 50 años con amplia experiencia y habilidades especializadas. Estos individuos aportan conocimientos valiosos y perspectivas únicas a las organizaciones (Tonelli, et al. , 2020). A medida que la fuerza laboral envejece, reconocer y aprovechar este talento se vuelve crucial para empresas que buscan diversidad, resiliencia y experiencia. Promover un entorno laboral inclusivo es esencial para maximizar el aporte de estos profesionales a largo plazo (Meirinhos, et al. ,2018). El talento senior es muy reconocido en el ámbito laboral porque aporta una combinación única de experiencia, sabiduría y estabilidad, fortaleciendo los equipos con habilidades consolidadas y un enfoque estratégico. Se destaca por su capacidad para enfrentar desafíos con resiliencia, ofreciendo un liderazgo basado en años de experiencia, para esto es indispensable conceptualizar al talento senior. La conceptualización del "talento sénior" se ve influenciada por diversos factores, como la falta de una definición precisa basada en la edad.

Según la Organización Mundial de la Salud (2023), “la categorización de personas mayores inicia a partir de los 60 años”. La Fundación Adecco (2020), se plantea que la falta de una definición clara sobre cuándo se considera a un profesional como veterano se debe a varios factores, como aspectos sociales, económicos y demográficos. Estos van desde la esperanza de vida hasta las leyes existentes en cada país (pág. 18). Además, menciona que la dinámica del mercado laboral y la subjetividad inherente al concepto de talento sénior han obstaculizado la consolidación de criterios normativos a lo largo del tiempo (pág. 18).

Se destaca la importancia de establecer criterios normativos más claros para abordar de manera adecuada la ambigüedad asociada con este término. En otras palabras, se señala que la comprensión de quién o qué constituye el "talento sénior" es compleja y variable, y se sugiere la necesidad de criterios más sólidos y estándares normativos para lograr una definición más precisa y consistente. En el contexto actual, los profesionales mayores de 50 años enfrentan desafíos significativos al participar en un mercado laboral en constante evolución (Fundación Adecco, 2020, pág. 21). También, menciona que las diferencias clave incluyen una competencia más intensa, exigencias sin precedentes de especialización, la transformación digital omnipresente y la necesidad apremiante de un aprendizaje continuo (pág. 21).

La empleabilidad sostenible en personas senior implica poseer características como adaptabilidad, resiliencia emocional y habilidades interpersonales. Estos profesionales deben demostrar capacidad de aprendizaje continuo, respaldada por una sólida base de habilidades técnicas y experiencia. Además, la gestión efectiva del cambio y habilidades de liderazgo son esenciales para enfrentar desafíos laborales en evolución. La empleabilidad sostenible se logra cuando los trabajadores senior pueden contribuir con perspectivas valiosas, mantenerse actualizados y adaptarse proactivamente a un entorno laboral dinámico.

“La mayoría de empresarios siguen apostando por la juventud de sus plantillas, y a partir de cierta edad, los trabajadores veteranos se encuentran con dificultades para conservar su espacio” (Muñinos, 2020, pág. 3). Esta preferencia por la juventud en las empresas refleja un desafío significativo para los trabajadores mayores, quienes enfrentan obstáculos para mantenerse relevantes en el mercado laboral. Esta realidad subraya la importancia de abordar la discriminación basada en la edad y desarrollar estrategias que fomenten la inclusión y el aprovechamiento del talento sénior.

Dentro de la Responsabilidad Social Corporativa existen cambios demográficos donde:
La empresa deberá tener en cuenta estas cuestiones, en una época en que la Responsabilidad Social Corporativa forma parte de la agenda de la Alta Dirección, en especial en las empresas cotizadas y, por lo tanto, una problemática como la que se deriva de los cambios demográficos tendrá una influencia creciente. (Solana J. , 2017, pág. 226).

Esta conexión resalta la importancia de considerar no sólo los aspectos económicos, sino también los sociales, en la gestión de los recursos humanos, reconociendo la diversidad etaria como un componente clave.

La creciente importancia de incorporar consideraciones demográficas en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas, especialmente en aquellas cotizadas. Implica reconocer que los cambios demográficos no sólo son relevantes desde una perspectiva social, sino que también tienen implicaciones para la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial. La RSC no solo debe abordar aspectos económicos sino también sociales, incluyendo la gestión efectiva del talento senior. “Hoy por hoy, sin embargo, la mayoría de empresarios siguen apostando por la juventud de sus plantillas y, a partir de cierta edad, los trabajadores veteranos se encuentran con dificultades para conservar su espacio.” (Imma, 2015).

Esto se presenta como un desafío común en el ámbito laboral, donde a pesar de la experiencia y habilidades de los trabajadores veteranos, muchos empresarios aún muestran preferencia por la juventud. Este enfoque puede generar obstáculos para los empleados más experimentados al intentar mantener su relevancia en un entorno laboral que valora la juventud. Este dilema resalta la necesidad de promover la diversidad generacional y reconocer el valor inherente de la experiencia en la construcción de equipos laborales eficientes y equitativos. Según (2021) dice que tener más de 50 años significa poseer importantes cualidades para el mercado

laboral, entre ellas, la experiencia, la madurez y el sentido de la responsabilidad. También, menciona que, en el contexto actual, la edad puede llegar a ser un determinante de la empleabilidad por la falta de oportunidades brindadas dentro del mercado laboral.

La edad a menudo se convierte en un determinante crítico de la empleabilidad, ya que muchos profesionales mayores enfrentan la falta de oportunidades en el mercado laboral. A pesar de su experiencia y habilidades, la discriminación basada en la edad puede limitar sus opciones de empleo. La preferencia por candidatos más jóvenes puede resultar en la exclusión de valiosos talentos seniors, afectando negativamente su capacidad para acceder a nuevas oportunidades profesionales. Es imperativo abordar estos sesgos y fomentar un entorno laboral inclusivo que valore la diversidad de edades y reconozca el potencial significativo de los trabajadores mayores.

La fuerza laboral se enriquece con una presencia significativa y multifacética de los adultos mayores de 50 años. Este grupo demográfico no solo abarca a profesionales en la cúspide de sus trayectorias, sino también a individuos que enfrentan desafíos más acuciantes en cuanto a su reinserción laboral. Según Limoni (2021) en la actualidad, se observa una significativa población que podría integrarse al ámbito laboral, conformada por individuos mayores de 50 años, comúnmente conocidos como talento senior (pág. 4). Además, encontró que dentro de este grupo etario coexisten tanto hombres como mujeres, algunos en la cúspide de sus trayectorias profesionales, mientras que otros enfrentan condiciones más precarias y vulnerables en lo que respecta a su reinserción laboral (pág. 4).

Recalcando la diversidad dentro de la población del talento senior. La variabilidad en las condiciones de estos individuos, con algunos en el punto álgido de sus carreras y otros enfrentando situaciones más precarias y vulnerables en términos de reinserción laboral. Teniendo

enfoques inclusivos y personalizados para abordar las diversas realidades dentro de esta categoría demográfica.

La consideración de las implicaciones demográficas en el ámbito laboral es fundamental en un contexto de cambios en la composición de la fuerza laboral. El aumento en la expectativa de vida y la diversificación generacional demanda estrategias de gestión de recursos humanos que aborden las necesidades específicas de diferentes grupos etarios. La retención del talento senior y la atracción de jóvenes profesionales se convierten en prioridades estratégicas. La inclusión de políticas que fomenten la equidad y la diversidad demográfica no solo promueve un ambiente laboral más justo, sino que también enriquece la toma de decisiones y la creatividad dentro de la organización. Adaptarse a estas dinámicas demográficas es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

2.2.1. Edadismo

El edadismo persiste en muchos aspectos de nuestra sociedad, y el ámbito laboral no escapa a sus efectos perjudiciales. La tendencia a infravalorar o limitar las oportunidades basadas en la edad priva a las empresas y organizaciones de aprovechar la riqueza de la experiencia y la diversidad generacional. Abordar el edadismo es crucial para construir entornos laborales más inclusivos y justos, reconociendo y valorando las contribuciones de todos, independientemente de su edad (Judith, 2014). “El edadismo se refiere a los estereotipos (cómo pensamos), los prejuicios (cómo nos sentimos) y la discriminación (cómo actuamos) hacia las personas en función de su edad. Puede ser institucional, interpersonal o autoinfligido” (Organización Mundial de la Salud, 2021, pág. 2). Un análisis sobre el fenómeno del edadismo es que abarca diversas manifestaciones, desde estructuras institucionales hasta las relaciones interpersonales y la

percepción interna. La comprensión de esta amplitud es esencial para abordar efectivamente el edadismo en todas sus dimensiones.

“El Informe mundial sobre el edadismo destaca estrategias para combatirlo, proponiendo mejoras en la salud, oportunidades, reducción de costos y fomentando el desarrollo en todas las edades” (Organización Mundial de la Salud, 2021, pág. 2). Combatir el edadismo no solo es un imperativo ético, sino también una estrategia para mejorar la salud, ampliar oportunidades y reducir costos sociales. Necesitando enfoques globales para promover una cultura que valore y respete a todas las generaciones.

En el entorno laboral el edadismo es una injusticia que niega a individuos mayores la oportunidad de demostrar su experiencia y sus capacidades. Al imponer estereotipos basados en la edad, se desperdicia un amplio conjunto de habilidades y conocimientos valiosos, privando a las empresas de la diversidad y perspectivas enriquecedoras que solo pueden surgir de un equipo que abarque todas las generaciones. “El edadismo se manifiesta cuando la edad se convierte en un criterio para categorizar, causando daños, desventajas e injusticias, y puede adoptar múltiples formas, incluyendo prejuicios, discriminación y políticas institucionales” (Organización Mundial de la Salud, 2021, pág. 3). Al emplear la edad como criterio para categorizar, se generan desventajas profundas. Esto conduce a la marginalización de personas talentosas y experimentadas, limitando su participación en diversos ámbitos. Las injusticias se manifiestan en oportunidades desiguales, perpetuando un ciclo que niega la contribución valiosa de individuos más allá de sus años. La sociedad debe desafiar estos prejuicios, reconociendo que la diversidad generacional es esencial para un desarrollo completo y equitativo.

El trabajador puede presentar varias maneras de ser discriminado, pero según Arese (2020) menciona que el trabajador mayor posee derechos y protección contra prácticas

discriminatorias, diferenciándose del edadismo en su relación con el trabajo y su ámbito de ocurrencia. Además, se descubrió que los derechos del trabajador adulto mayor dependiente se aplican en todos los aspectos de la vida, incluso en el ámbito laboral. Distinguir el edadismo laboral de otras formas de discriminación es crucial para abordar sus impactos específicos. Mientras que otras discriminaciones a menudo se centran en características individuales, el edadismo se enfoca en la etapa de la vida, relegando a los trabajadores mayores a estereotipos limitantes. Esta forma de discriminación puede tener consecuencias únicas, como la subvaloración de la experiencia y habilidades acumuladas.

La complejidad del edadismo y la importancia de abordarlo en todas sus formas para fomentar una sociedad inclusiva. Al combatir el edadismo, no solo se promueve la equidad, sino que también se contribuye al bienestar social y económico. Como deducción, la comprensión y mitigación del edadismo son esenciales para lograr sociedades más justas, saludables y sostenibles, reconociendo los derechos y la contribución valiosa de todas las edades.

2.2.2. Desarrollo de la edad Temprana y edad Avanzada

Se refiere al proceso mediante el cual los trabajadores adultos en diferentes etapas de su vida laboral aportan experiencia y madurez a su entorno laboral, demostrando habilidades reforzadas y capacidades para enfrentar desafíos con un enfoque equilibrado. Como señala Frini y Jedidia (2017), este proceso implica una dinámica dual entre experiencias de pérdida y adquisición a lo largo de la vida laboral. Inicialmente, se observa una predominancia de ganancias en diversos aspectos; sin embargo, con el tiempo, estas ganancias tienden a disminuir en áreas específicas.

La dualidad del desarrollo vital, donde se experimentan tanto pérdidas como ganancias a lo largo de la vida. A medida que avanza el tiempo, las ganancias iniciales pueden disminuir en

ciertos aspectos, pero la posibilidad de descubrir nuevos recursos persiste, incluso en edades avanzadas. Este enfoque proporciona un marco para comprender la complejidad y la riqueza del desarrollo a lo largo de la vida.

Sin embargo, para abordar la edad avanzada, es necesario tener una comprensión clara del rango de edad al que pertenecen los individuos mayores. Como afirma Frini y Jedidia (2017):

Se analizan los impactos a nivel macroeconómico del envejecimiento poblacional en la productividad laboral, específicamente evaluando cómo la tasa de participación en el mercado laboral por rangos: edad adulta temprana: (15 a 29 años), adultos en edad óptima (30 a 49 años) y edad avanzada (50 a 64 años) influye en la productividad laboral agregada (pag.7).

El desarrollo a lo largo de la vida se caracteriza por una dinámica dual entre experiencias de pérdida y adquisición. En la etapa laboral, los adultos aportan experiencia, madurez y habilidades reforzadas, demostrando capacidad para enfrentar desafíos con equilibrio. A medida que envejecen, las ganancias iniciales pueden disminuir en ciertos aspectos, pero la capacidad de descubrir nuevos recursos persiste, incluso en edades avanzadas

2.2.3. Discriminación por edad

La discriminación por edad en el ámbito laboral es un fenómeno que afecta a un segmento significativo de la población trabajadora, particularmente a aquellos individuos que superan la barrera de los 50 años. La adopción de prácticas de gestión de la edad aún es insuficiente, dificultando la entrada y permanencia de estos profesionales en las organizaciones. Además, se puede inferir que dicha postura indica sesgos de discriminación y estereotipos etarios (Tonelli, et al.,2020).

Este problema, aunque a menudo pasa desapercibido, puede tener repercusiones devastadoras tanto a nivel personal como profesional. Los trabajadores mayores de 50 años enfrentan obstáculos únicos en el lugar de trabajo, desde la dificultad para encontrar empleo hasta la falta de oportunidades de desarrollo profesional y el trato injusto por parte de sus empleadores.

Los estudios sobre la discriminación hacia profesionales de mayor edad son todavía nuevos y no son suficientes para provocar cambios importantes en las organizaciones. Dado que es un fenómeno reciente y poco investigado en el país, es necesario estudiarlo más a fondo (Cepellos, 2018).

A pesar de su vasta experiencia y habilidades adquiridas a lo largo de los años, estos individuos a menudo se enfrentan a estereotipos negativos y prejuicios que pueden limitar su capacidad para avanzar en sus carreras o incluso mantener sus empleos actuales. En este sentido, es crucial reconocer y abordar la discriminación por edad en las empresas.

Las políticas de diversidad de edades parecen estar relacionadas con un ambiente de discriminación por edad en las empresas. Este aspecto negativo afecta el rendimiento general de la empresa y se refleja en la mediación del compromiso afectivo y el rendimiento relacionados con la edad (Vasilyeva, et al. , 2019, pág. 25)

“La forma en que son definidas las competencias profesionales permite hacer un uso de ellas como herramienta para segregar trabajadores. Comportando como resultado la discriminación y exclusión de los trabajadores de más edad” (Sanchez, 2021, pág. 11).

En algunos casos, estas políticas pueden estar vinculadas a un clima de discriminación por edad. A pesar de los esfuerzos aparentes por promover la diversidad generacional, las prácticas discriminatorias persisten en muchos entornos laborales, donde los trabajadores mayores de cierta edad son marginados o subestimados en comparación con sus colegas más jóvenes. Esta

contradicción entre las políticas declaradas y la realidad experimentada por los trabajadores mayores resalta la necesidad de una acción más efectiva para abordar la discriminación por edad en todas sus formas.

Al igual que sucede con el sexismo y el racismo, la discriminación por edad afecta la construcción de la identidad, las relaciones familiares, laborales y la estructura misma de la sociedad. Este problema debería recibir más atención, ya que, con la mejora en la calidad de vida, las personas están envejeciendo (Nazar & Figueroa, 2015, pág. 115).

Para abordar la discriminación por edad en las empresas es prioritario implementar programas de sensibilización y formación para todos los empleados, que aborden los estereotipos y prejuicios relacionados con la edad. También se deben establecer políticas claras contra la discriminación y mecanismos para denunciar y abordar casos de discriminación. Además, fomentar la mentoría intergeneracional y la colaboración entre empleados de diferentes edades puede ser beneficioso.

2.2.4. Inclusión

La inclusión es un pilar fundamental para construir sociedades y entornos laborales equitativos, donde la diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades es valorada y respetada. Fomentar la inclusión no solo fortalece la cohesión social, sino que, también impulsa la innovación y el rendimiento en todos los niveles. Tomando en cuenta sólo a la inclusión en el ámbito laboral. Definimos la inclusión como el nivel en el que un empleado se siente valorado como miembro del equipo, al recibir un trato que satisface sus necesidades de pertenencia y reconocimiento de su singularidad (Barrios. , 2023).

La inclusión, según esta definición, se centra en la percepción del empleado como un miembro valioso del grupo de trabajo. Se relaciona con el trato recibido, asegurando que se

satisfagan tanto las necesidades de pertenencia como las de singularidad. La importancia de una experiencia laboral que no solo sea inclusiva, sino que, también reconozca y respete la individualidad de cada empleado.

En el ámbito empresarial, la inclusión se presenta como una estrategia clave para fusionar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, utilizando la diversidad como un activo fundamental. Como señala la Fundación Adecco (2020), como un elemento estratégico para las empresas, la inclusión enfatiza la capacidad de integrar las diferencias individuales en los equipos de trabajo. También menciona que, la promoción de la diversidad en términos de talentos, experiencias e identidades es clave, con el objetivo de que cada profesional se sienta único, pero también identificado con el grupo. Además, encontró, la relación entre inclusión y diversidad se presenta como un progreso, indicando que la inclusión representa un paso adelante desde la diversidad (pág. 20).

La inclusión, al ser vista como un paso adelante desde la diversidad, tiene una perspectiva evolutiva en la gestión de la diversidad en el entorno laboral con su conexión con la percepción del empleado y la importancia de integrar diferencias individuales. La inclusión se posiciona como un elemento estratégico crucial para promover un ambiente laboral que valore la diversidad individual y fomente un sentido de pertenencia y singularidad entre los empleados.

2.2.5. Inclusión por edad

La inclusión por edad busca la integración armoniosa de personas de diversas etapas de la vida en el entorno laboral, reconociendo y valorando las habilidades, experiencias y perspectivas únicas que cada generación aporta. Se esfuerza por eliminar discriminaciones basadas en la edad, fomentando un ambiente donde la colaboración entre distintas generaciones enriquece la dinámica laboral.

“La inclusión de los trabajadores mayores implica proporcionarles las habilidades necesarias y conocimientos sobre cómo mantenerse actualizados” (OIT, 2002, pág. 116). “en la sociedad de la información representa un desafío significativo. El aislamiento y la marginación son riesgos potenciales asociados con este proceso” (OIT, 2002, pág. 117).

La importancia de equipar a los trabajadores mayores con las competencias necesarias y facilitar su acceso a la formación continua para mantenerse relevantes en el mercado laboral en constante cambio donde el desafío implica integrar a las personas mayores en la sociedad de la información y señala los riesgos asociados, como el aislamiento y la marginación. Donde existe la necesidad de estrategias inclusivas para abordar estos desafíos.

Los trabajadores senior necesitan ambientes laborales flexibles que valoren su experiencia. Capacitación continua, reconocimiento y políticas de bienestar adaptadas son clave para su éxito y bienestar laboral. Según la OIT (2011), los trabajadores mayores tienen una variedad de necesidades, desde aquellos que trabajan para mantenerse económicamente hasta los que buscan seguir trabajando por elección propia, así como aquellos que desean jubilarse. La distinción entre la vida laboral y la jubilación se está volviendo menos clara, y las políticas progresistas deben incluir medidas adecuadas en materia de pensiones. Entre la diversidad de necesidades de los trabajadores mayores destaca la importancia de ajustar las políticas laborales y de pensiones para reflejar las cambiantes expectativas y la prolongación de la vida laboral. Es esencial adaptarse a estas variaciones para garantizar un entorno laboral inclusivo y sostenible.

La iniciativa de trabajar activamente con el grupo de mayores de 50 como parte de la estrategia de diversidad e inclusión, enfocándose en la dimensión etaria. Resalta cómo la inclusión de adultos mayores de 50 fundamental para lograr equipos diversos y obtener resultados más eficientes y creativos (González, 2020).

La complejidad de la inclusión de los trabajadores mayores, va más allá de la esfera laboral y abarca aspectos como la capacitación continua, la participación en la sociedad de la información y la diversidad en las organizaciones. En conjunto, se marca la importancia de políticas y estrategias integrales para abordar las diversas necesidades y desafíos que enfrenta este grupo demográfico. Destacando que la inclusión efectiva de los trabajadores mayores no solo es esencial para su bienestar individual, sino que contribuye a la creación de entornos laborales más diversos, eficientes y creativos.

La inclusión por edad es fundamental para construir un ambiente laboral equitativo y enriquecedor. Al reconocer y valorar las diversas experiencias de trabajadores de diferentes generaciones, se promueve la colaboración intergeneracional y se fortalece la innovación. Fomentar un espacio donde las habilidades y perspectivas de todas las edades son apreciadas contribuye a un equipo más cohesionado y dinámico, reflejando la verdadera riqueza de la diversidad en el entorno laboral.

2.3. Empleabilidad Sostenible

En el complejo panorama laboral actual, la empleabilidad sostenible surge como una perspectiva fundamental que integra la estabilidad laboral y el progreso profesional. Este punto no solo se centra en abordar las necesidades inmediatas del empleo, también asegura el desarrollo profesional a largo plazo y el bienestar general. En un mundo caracterizado por cambios rápidos y desafíos globales, la empleabilidad sostenible implica la adopción de habilidades resistentes y éticas, tanto para el beneficio personal, como para contribuir al crecimiento sostenible de comunidades y organizaciones hacia un futuro laboral más equitativo y sostenible.

Según la Fundación Adecco (2020), “la sostenibilidad de la empresa y la empleabilidad de sus trabajadores van siempre a la par. Para afrontarlo, las organizaciones deben identificar

cuáles son los factores de productividad que van a permitir que el talento perdure en el tiempo” (pág. 63). Teniendo en cuenta a la OIT (2019). Es importante crear más oportunidades para los trabajadores mayores, permitiéndoles seguir siendo activos laboralmente según sus deseos. Esto contribuirá a una sociedad activa a lo largo de toda la vida (pág. 11). Liderar la creación de oportunidades para que los trabajadores mayores sigan siendo económicamente activos, promoviendo una sociedad activa a lo largo de toda la vida. para cumplir la necesidad de adaptar las estructuras laborales para reflejar el envejecimiento de la población.

Como señala la fundación Adecco (2020) la población mayor de 55 años enfrenta dificultades en el mercado laboral debido a la especialización, la alta competencia, la brecha digital y la desactualización de competencias. Además, encontró que es crucial que los trabajadores mayores asuman la actualización constante de competencias, y las empresas y entidades públicas deben combatir la discriminación y cambiar la imagen estereotipada del profesional sénior (pág. 21). En el mercado laboral, representa un punto significativo el reciclaje profesional y la actualización de competencias porque el papel crítico de las empresas y entidades públicas puede cambiar percepciones y combatir la discriminación.

“Es esencial considerar el impacto del contexto y el mercado laboral, entendiendo las oportunidades que ofrecen las empresas y cómo influyen en la empleabilidad de los individuos” (González, 2020, pág. 3). Analizar el contexto y el mercado laboral para comprender cómo las empresas pueden influir en la empleabilidad de los individuos es de suma relevancia para llegar a una comprensión profunda de las dinámicas laborales y del entorno empresarial. También menciona Gonzales (2020), es deber de las organizaciones promover el crecimiento profesional de sus empleados, participando activamente en su empleabilidad. Esto implica tomar diversas

acciones, como apoyar el desarrollo de habilidades como resiliencia, curiosidad, creatividad y pensamiento crítico.

La interconexión entre la sostenibilidad empresarial y la empleabilidad de los trabajadores mayores, indican que el desafío no es sólo individual, también organizacional y societal. El requisito de actualizar competencias, cambiar percepciones y crear oportunidades es un hilo común. En conjunto, sugieren que una estrategia integral y colaborativa entre trabajadores, empresas y entidades públicas es esencial para abordar los desafíos de empleabilidad sostenible en el contexto del envejecimiento de la población.

2.3.1. Empleabilidad por competencias

La empleabilidad por competencias se centra en cultivar habilidades prácticas y aptitudes específicas para fortalecer la adaptabilidad laboral. Valorando la capacidad de aplicar conocimientos en situaciones reales, fomentando la relevancia y efectividad en el entorno de trabajo (Sealome & Chipunza , 2020). No solo se enfoca en la formación académica, sino también, en el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación y el trabajo en equipo, esenciales para prosperar en diversos contextos laborales. Al adoptar este enfoque, los individuos pueden potenciar su competitividad y contribuir al dinamismo de los mercados laborales contemporáneos.

Según la OIT (2004), la empleabilidad se define como el conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que fortalecen la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación con el objetivo de encontrar y mantener un empleo digno, avanzar en su carrera dentro de la empresa o al cambiar de empleo, y adaptarse a los cambios tecnológicos y las condiciones del mercado laboral. Esta definición marca la transferibilidad de las competencias y su papel crucial en la capacidad de las personas para asegurar un empleo, progresar y adaptarse a cambios en el mercado laboral, de la mano de

habilidades flexibles y adaptables. “La OIT apoya el desarrollo de las competencias para mejorar la empleabilidad de los trabajadores, la productividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento económico” (OIT, 2015, pág. 1).

La fusión de habilidades técnicas con cualidades personales enriquece la propuesta que los candidatos ofrecen, subrayando la relevancia de contar con un perfil completo en el actual escenario laboral. Este conjunto de capacidades técnicas y atributos personales destaca la importancia de tener un enfoque integral para destacar en el mercado de trabajo contemporáneo “Las competencias se han vuelto cada vez más importantes en la economía globalizada. Las competencias profesionales y técnicas son esenciales, pero los empleadores están buscando aspirantes que cuenten con algo más, esta necesidad dista mucho de ser satisfecha” (OIT, 2015, pág. 2).

Ajustar las competencias según el empleo, sector y empresa es crucial porque la relevancia de las habilidades varía, y reconocer esta diversidad permite a los profesionales adaptarse y contribuir de manera efectiva. Es claro que la relevancia de cualquier competencia o conjunto de competencias en particular dependerá en cierta medida del tipo de empleo (independiente o asalariado, formal o informal), del sector económico en el que opera la empresa y de su tamaño y características (OIT, 2015). No obstante, optimiza la empleabilidad y facilita una integración más exitosa en entornos laborales diversos y su relevancia dependiendo del tipo de empleo, el sector y las características específicas de la empresa. Adaptando las competencias a las demandas específicas del entorno laboral.

También indica la OIT (2015) desarrollar la habilidad de aprender abarca los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que capacitan a las personas para establecer, planificar y alcanzar sus objetivos de aprendizaje de manera autónoma. La posesión de estas

competencias por parte de los jóvenes indica su preparación para el aprendizaje continuo. (pág. 2)

De hecho, la comunicación abarca la capacidad de comprender las expresiones de otras personas a través de la escucha, la lectura y la observación, utilizando medios formales e informales, tanto orales como escritos. Asimismo, implica la habilidad de expresar ideas con claridad y eficacia. (pág. 2)

“El trabajo en equipo abarca las habilidades necesarias para funcionar de forma correcta y eficiente en un equipo; entre ellas, las que se vinculan a la cooperación y el liderazgo”. (OIT, 2015, pág. 2). También menciona que la capacidad para resolver problemas engloba las habilidades analíticas requeridas para evaluar información o situaciones y tomar decisiones sobre las formas más apropiadas de abordar los problemas (pág. 2). La capacidad analítica es necesaria para evaluar situaciones y tomar decisiones informadas. La adaptabilidad en la resolución de problemas resalta la importancia de ajustar planes de acción según las circunstancias, y, la resiliencia desarrollada a lo largo de sus carreras permite a los trabajadores mayores adaptarse eficazmente a desafíos laborales, convirtiéndolos en activos valiosos para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua en el entorno profesional.

La necesidad de competencias transferibles, respaldadas por la OIT, muestran cómo la demanda de habilidades va más allá de las competencias técnicas. La contextualización de las competencias y cómo éstas son esenciales para el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, destacan la complejidad del panorama de empleabilidad y la importancia de un conjunto de habilidades variado y adaptable para enfrentar los desafíos laborales contemporáneos.

“En la actualidad, el desarrollo de competencias puede contribuir a la empleabilidad de un individuo” (González, 2020, pág. 5). “La organización toma a las personas y sus competencias

como principales agentes para adaptarse a los procesos de cambio, convirtiendo las competencias en una ventaja competitiva” (Sanchez, 2021, pág. 12).

La ambigüedad en la definición de competencias profesionales y su potencial uso para discriminar a los trabajadores mayores muestra la falta de claridad en la definición puede llevar a prácticas excluyentes y discriminatorias basadas en la edad. Considerando el desarrollo de competencias para mejorar la empleabilidad con un esfuerzo consciente por adquirir y mejorar competencias, y estas pueden tener un impacto positivo en las oportunidades laborales de un individuo. Observando como una ventaja competitiva para convertirlas en un recurso estratégico para la organización en tiempos de cambio.

“Será primordial que las y los adultos mayores a 50 años puedan trabajar en desarrollar las competencias más valoradas para continuar siendo empleables en el mercado” (Limoni, 2021, pág. 20) . Además, encontró Limoni (2021) las habilidades fundamentales esenciales para adquirir y desempeñar funciones laborales de manera efectiva, obtener empleo, mantenerlo o buscar uno nuevo, incluyen destrezas en comunicación, relaciones interpersonales, resolución de problemas, gestión de procesos organizativos y capacidad de adaptación de comportamientos conforme a los requisitos del puesto de trabajo.

El desarrollo de competencias es clave y la capacidad de asegurar y conservar empleo. Indica que las competencias son esenciales no sólo para encontrar empleo inicialmente, de igual modo para mantener la empleabilidad a lo largo del tiempo. A pesar de las implicaciones potenciales de definiciones ambiguas, el desarrollo continuo de competencias para la empleabilidad, especialmente para los adultos mayores, sugiere que las competencias no solo son cruciales para los individuos sino también para las organizaciones como ventaja competitiva y herramienta para adaptarse a cambios.

2.3.1.1. Expectativas de la compañía

Las expectativas de la compañía respecto a sus trabajadores incluyen el cumplimiento de roles y responsabilidades asignados con eficiencia. Se espera un compromiso proactivo con los objetivos organizativos y la disposición para adaptarse a cambios, valorando la colaboración efectiva y el desarrollo continuo de habilidades para contribuir al crecimiento y éxito de la empresa. “Muestra la capacidad del directivo hacia los profesionales de 50 y más años para mantener una buena relación con la empresa, cumpliendo con sus expectativas, ya sea en términos de agilidad, flexibilidad, productividad, disposición a recibir capacitación, entre otros” (Tonelli, et al., 2020, pág. 135).

La atención de los directivos se enfoca en gestionar relaciones positivas, considerando aspectos cruciales como la agilidad, flexibilidad y disposición a la formación. Estos elementos se posicionan como factores fundamentales para lograr una integración efectiva y armoniosa. “Se trata de hacer un esfuerzo para conseguir un management con un mayor acento humanista, compatible con una visión integral del hombre y del mundo, pero con la premisa de obtener empresas viables, competitivas y rentables” (Solana J. , 2017, pág. 18). Se aboga por una visión integral que armonice la humanidad con la viabilidad, competitividad y rentabilidad empresarial. Proponiendo una síntesis que reconcilie las metas humanas y comerciales en el ámbito laboral.

Los individuos más jóvenes tienden a cambiar de empresa con mayor regularidad, esta tendencia puede deberse a la búsqueda de nuevas experiencias, oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. Sin embargo, también puede impactar en la estabilidad laboral a largo plazo y la construcción de una carrera sólida. “Los más jóvenes suelen rotar con mayor frecuencia de empresa en empresa, acortando los tiempos de estadía y sin ánimos de hacer “carrera” dentro de una en particular. Para las empresas esto es un problema y un costo, porque

entran a empleados que antes de lo previsto 'migran' y deben salir a reemplazarlos y volver a empezar el ciclo” (Ortega, 2023, pág. 16). Una diferencia generacional es la estabilidad laboral donde los empleados más jóvenes tienden a cambiar de trabajo con mayor frecuencia, generando problemas y costos para las empresas. Este contraste resalta la posible ventaja de los profesionales mayores, que podrían ofrecer mayor estabilidad y compromiso. La tendencia de rotación es frecuente entre los empleados más jóvenes, contrastando con la estabilidad y desarrollo que solían buscar los profesionales mayores. Señalando que los trabajadores mayores podrían ofrecer una solución más sostenible.

“Las organizaciones toman una actitud reticente en la posibilidad de desarrollar o reinsertar talento senior, por cierta percepción negativa sobre la capacidad de adaptación a exigencias en términos de desarrollo tecnológico, flexibilidad y voluntad de progreso” (González, 2020, pág. 2).

La resistencia de las organizaciones a desarrollar o contratar a profesionales mayores debido a percepciones negativas crea un estigma sobre la adaptabilidad de los trabajadores seniors a las demandas tecnológicas y cambios, lo que puede limitar sus oportunidades laborales. Sin embargo, es fundamental desarrollar habilidades empresariales para la supervivencia y el crecimiento personal y organizacional. Fortalecer y formar a los profesionales mayores es esencial, junto con equipar a este grupo demográfico con competencias clave que impulsen su empleabilidad y contribuyan al desarrollo económico. Todo esto requiere un compromiso activo por parte de los líderes para respaldar y promover iniciativas que favorezcan la inclusión y el desarrollo del talento senior.

Las expectativas empresariales son fundamentales para orientar la gestión de talento humano en las empresas que reconocen y valoran la experiencia de los trabajadores mayores que

pueden desarrollar estrategias efectivas de retención y desarrollo. En este sentido, los líderes desempeñan un papel crucial al promover una cultura que aprecie la diversidad generacional y aproveche el conocimiento acumulado. La flexibilidad y programas de capacitación adaptados pueden mejorar la empleabilidad de profesionales mayores, alineándose con las metas corporativas y asegurando una fuerza laboral y equitativa.

2.3.1.2.Desempeño

Los trabajadores mayores a menudo se destacan en el desempeño laboral gracias a su experiencia y madurez profesional. Su amplio bagaje les permite abordar desafíos con un enfoque más estratégico y resolver problemas de manera eficiente. “El desarrollo de una actividad o el desempeño de una profesión son formas de realización humana y de contribución al bien de la sociedad” (Solana J. , 2017, pág. 113). Además, su estabilidad emocional contribuye a un ambiente laboral positivo, impactando positivamente en la productividad y la cohesión del equipo. La adaptabilidad de los profesionales mayores, combinada con su habilidad para mentorizar a colegas más jóvenes, añade un valor significativo al rendimiento general de la organización (Solana J. , 2017).

El desempeño de los trabajadores en una empresa está intrínsecamente ligado a factores como la motivación, la claridad en las expectativas laborales y la calidad del liderazgo. “Explica las percepciones de los directivos en cuanto al profesional de 50 y más años tiene un mayor desempeño en cuanto a compromiso, lealtad, cooperación, gestión de riesgos, políticas, equilibrio emocional y aprendizaje” (Tonelli, et al., 2020, pág. 133). La actividad laboral y el desempeño profesional como medios de realización humana y contribución al bienestar social de profesionales mayores sugiere que su participación activa en la fuerza laboral no solo tiene beneficios individuales, sino que también contribuye al bienestar general de la sociedad desde

compromiso y lealtad hasta cooperación y aprendizaje. Indica que existe un reconocimiento específico de las contribuciones y habilidades únicas que los trabajadores de 50 años o más pueden aportar a la organización. (Solana J. , 2017)

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alajo & Yáñez , 2017, pág. 8). El análisis del desempeño como una herramienta estratégica para la dirección y supervisión del personal destaca objetivos clave, como el desarrollo personal y profesional, la mejora continua de resultados organizacionales y la utilización eficaz de los recursos humanos. Implicando que el desempeño es crucial para la gestión efectiva de la fuerza laboral en todos los niveles, incluidos los trabajadores de mayor edad.

“Los incrementos en salarios que se asocian a la edad, están relacionados a un mejor desempeño, también y como consecuencia de la edad”. (Solana J. , 2017, pág. 153). De igual manera Solana (2017) menciona que “debe reconocerse que la aceptación de un modelo laboral en el que el peso de los trabajadores maduros sea creciente, compatible con las tendencias demográficas, significa un cambio importante para la gestión de las empresas” (pág. 157).

La conexión entre el aumento salarial asociado a la edad y un mejor desempeño laboral. Implica que, a medida que los trabajadores envejecen, se correlaciona con un rendimiento mejorado, lo que refuerza la idea de que la experiencia y habilidades acumuladas con el tiempo contribuyen positivamente al desempeño laboral. Señala la necesidad de reconocer y aceptar un cambio en el modelo laboral que considere el creciente peso de los trabajadores mayores

alineando la gestión empresarial con las tendencias demográficas, reconociendo así la contribución significativa que los trabajadores maduros pueden hacer en el entorno laboral.

Esto señala la necesidad de reconocer y aceptar un cambio en el modelo laboral que considere el creciente peso de los trabajadores mayores. Alineando la gestión empresarial con las tendencias demográficas, reconociendo así la contribución significativa que los trabajadores maduros pueden hacer en el entorno laboral. Obteniendo una revelación de una convergencia de perspectivas en torno al desempeño de profesionales mayores de 50 años, donde los directivos reconocen sus contribuciones, enfatizando cualidades como compromiso, lealtad y cooperación. Además, se mostró la relación positiva entre el aumento salarial asociado a la edad y un mejor rendimiento laboral, respaldando la noción de que la experiencia aporta un valor significativo.

El análisis del desempeño se presenta como una herramienta estratégica para dirigir y supervisar personal, con un enfoque en el desarrollo personal y profesional y la mejora continua de resultados organizacionales. Priorizando dentro de las organizaciones los puntos de evaluar y aprovechar de manera efectiva las habilidades y experiencias de los trabajadores mayores, contribuyendo así a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

2.3.1.3. Moral y Conocimiento:

La moral y el conocimiento están intrínsecamente entrelazados, porque la adquisición de sabiduría facilita la toma de decisiones éticas. La educación ética y la reflexión crítica son pilares fundamentales para cultivar una sociedad donde la moral y el conocimiento convergen en la construcción de un mundo más justo y ético.

En el ámbito empresarial, la moral y el conocimiento son esenciales para un ambiente laboral ético y productivo. La comprensión profunda de los valores éticos por parte de los empleados contribuye a decisiones empresariales más justas y transparentes. El conocimiento de

las normas éticas en el lugar de trabajo promueve un entorno donde la integridad y la responsabilidad son fundamentales. La combinación de moral y conocimiento fomenta una cultura empresarial sostenible, impulsando el éxito a largo plazo y la reputación positiva.

Tenelli (2020), señala que la percepción de los directivos de que los profesionales de 50 y más años son más éticos, se relacionan más fácilmente con otras personas y tienen conocimientos más útiles para el día a día de la empresa. Además, encontró que estos profesionales están más preocupados por la sostenibilidad, la diversidad y la proactividad. La percepción de los directivos respecto a los profesionales mayores tiene varias características positivas como la ética, habilidades interpersonales avanzadas y conocimientos prácticos para las operaciones diarias de la empresa. Además, menciona Wille (2013), que la preocupación de estos profesionales por aspectos cruciales como sostenibilidad, diversidad y proactividad, resaltando su contribución a dimensiones clave del entorno laboral.

Según Solana (2017), en un entorno laboral saludable, es esencial que los individuos se sientan libres de expresar sus propias opiniones sin temor a ser menospreciados por sus colegas o superiores. También menciona que reconocer y valorar las diversas perspectivas y opiniones, incluso aquellas que difieren de las nuestras, es fundamental para fomentar un ambiente de apertura y crecimiento. Por otro lado, dice que corregir errores y resolver problemas, es importante que los empleados tengan la valentía de asumir riesgos y explorar nuevas ideas, ya que esto puede conducir a descubrimientos innovadores y avances significativos en el trabajo.

En un entorno laboral saludable, es esencial que los individuos se sientan libres para expresar sus opiniones sin temor al menosprecio. La verdadera apreciación de las diferencias va más allá de tolerar distintas perspectivas; implica valorar activamente la riqueza que aportan las opiniones diversas. En este contexto, la apertura a nuevas ideas no solo impulsa la corrección de

errores y la resolución de problemas, sino que también fomenta el coraje para asumir riesgos y explorar lo desconocido. Esta cultura de inclusión y valentía no solo fortalece la creatividad y la innovación, sino que también construye un equipo más fuerte y un ambiente donde cada voz es escuchada y respetada.

La percepción positiva de los profesionales mayores en aspectos éticos, habilidades interpersonales, y conocimientos prácticos junto a la valoración de la ética y la preocupación por la sostenibilidad y diversidad se entrelazan, resaltando la contribución única de estos profesionales a aspectos éticos y de responsabilidad social abordando la importancia de crear un entorno donde la diversidad de opiniones sea apreciada y la expresión libre de puntos de vista sea fomentada. Fortaleciendo la idea de que la participación de los trabajadores mayores enriquece el ambiente laboral y contribuye a la innovación.

2.3.1.4. Profesionalismo

En el entorno laboral actual, los profesionales mayores de 50 años representan una valiosa contribución para las empresas. Su extensa experiencia y sabiduría acumulada a lo largo de los años les permiten abordar desafíos con perspectivas únicas y ofrecer soluciones innovadoras. Además, destacan por su estabilidad emocional y resiliencia, cualidades que son fundamentales en situaciones desafiantes. Estos individuos no solo aportan conocimientos, sino que también desempeñan un papel esencial como mentores, fomentando el desarrollo profesional de la generación más joven. Su adaptabilidad y disposición para aprender continuamente son activos cruciales en un mundo laboral en constante evolución.

Los empleados de mayor edad demuestran habilidades sobresalientes en una amplia gama de áreas dentro de la empresa. Se les asignan responsabilidades que demandan un nivel elevado

de organización y su experiencia tiene un impacto extremadamente positivo en sus colegas más jóvenes. (Solana J. , 2017, pág. 73).

Estos trabajadores dotados de una rica experiencia y sabiduría, demuestran su capacidad para desempeñar funciones con excelencia en todas las áreas de la empresa. Desde la toma de decisiones estratégicas hasta la resolución de problemas cotidianos, estos profesionales aportan una valiosa estabilidad y resiliencia. Su disposición para compartir conocimientos también contribuye al desarrollo continuo del equipo. apoyando en el crecimiento de sus compañeros jóvenes.

El profesionalismo de las personas mayores de 50 años no solo enriquece la diversidad de la fuerza laboral, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para afrontar los retos del cambio constante. Según González (2020) para los adultos mayores de 50 años, se reconoce que este grupo demográfico abarca una diversidad de trayectorias profesionales, desde aquellos en la cúspide de sus carreras hasta aquellos con situaciones laborales más desafiantes. Y Afirma que es importante enfocarse en el desarrollo de habilidades que faciliten el acceso a nuevas oportunidades laborales o que les permitan mantenerse activos en el mercado laboral. Estos profesionales pueden potenciar su competitividad en el mercado laboral mediante el desarrollo de competencias clave.

La actualización constante de habilidades tecnológicas se presenta como esencial, permitiéndoles adaptarse a las demandas digitales en evolución. La habilidad para trabajar en equipo y liderar, respaldada por su experiencia acumulada, se vuelve un activo invaluable. Asimismo, la capacidad de aprendizaje continuo y la disposición para abrazar cambios son fundamentales en un entorno laboral dinámico. La promoción de habilidades interpersonales y la demostración de resiliencia frente a desafíos emergentes refuerzan su posición en el mercado.

Enfocarse en competencias actualizadas y relevantes es esencial para que los trabajadores mayores accedan y se mantengan activos en las oportunidades laborales actuales.

La apreciación de los líderes hacia los profesionales mayores de 50 años ha evolucionado positivamente en reconocimiento a su invaluable experiencia y estabilidad laboral. Muchos líderes valoran la sabiduría y resiliencia que estos trabajadores aportan, reconociendo su capacidad para abordar desafíos con perspectivas únicas. “La percepción de los directivos de que los profesionales de 50 años y más tienen una actitud más profesional que los más jóvenes, tendiendo a ser más puntuales, fiables, proporcionando un trabajo de mayor calidad y faltando menos al trabajo” (Tonelli, et al., 2020). La disposición de los profesionales mayores para actuar como mentores y compartir conocimientos es apreciada, fortaleciendo el desarrollo intergeneracional en las empresas. Además, la adaptabilidad y compromiso de estos profesionales contribuyen significativamente a la creación de equipos cohesionados y orientados al éxito a largo plazo. En general, la percepción actual destaca el papel esencial y positivo que desempeñan los profesionales mayores en el entorno laboral actual. (Solana J. , 2017, pág. 125)

Fusionando la experiencia y ética laboral, convierte a los trabajadores mayores en activos valiosos para cualquier empresa (Tonelli, et al., 2020). Para optimizar su rendimiento, los directivos deben implementar estrategias efectivas de capacitación (Jenkins & Poulton, 2014). Reconociendo y apreciando la amplia experiencia que poseen, los trabajadores mayores pueden participar en programas de mentoría para compartir sus conocimientos con colegas más jóvenes (Manpower Group, 2023). Los directivos deben diseñar estrategias que honren la experiencia de los profesionales mayores, proporcionándoles las herramientas y habilidades necesarias para prosperar en un entorno laboral en constante cambio.

2.2.2. Gestión de Edad:

La gestión de edad, en el ámbito laboral, "Las prácticas de gestión de la edad son políticas para el desarrollo y la implementación de prácticas de recursos humanos específicas y relevantes para los trabajadores mayores" (Tonelli, et al, 2020) que reconocen y maximizan el potencial de los empleados en todas las etapas de sus carreras, independientemente de su edad. Busca crear un entorno laboral inclusivo y equitativo, donde se valoren las contribuciones de los trabajadores de todas las generaciones.

El manejo de la diversidad generacional en las empresas es un aspecto fundamental de su compromiso con la responsabilidad social corporativa. (Stetsiv & Zubova, 2021) , implicando comprender y abordar las necesidades y aspiraciones de los empleados en diferentes momentos de sus vidas laborales, promoviendo la diversidad intergeneracional y optimizando el rendimiento del equipo. Según (Sealome & Chipunza , 2020) al adoptar enfoques flexibles y programas de desarrollo profesional, las empresas pueden cultivar un ambiente en el que la experiencia y la innovación coexistan, generando beneficios tanto para los empleados como para la organización en su conjunto.

El artículo 7 del Pacto por la ONU (1996), proclama el derecho al disfrute de condiciones laborales justas y satisfactorias, lo cual es especialmente relevante para los trabajadores de edad avanzada, ya que les permite continuar trabajando de manera segura hasta su jubilación. Se recomienda especialmente la contratación de trabajadores mayores debido a la valiosa experiencia y conocimientos que aportan.

Esta cita destaca la importancia de garantizar condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias para los trabajadores mayores, en línea con los derechos proclamados en el Pacto. Resalta la necesidad de crear un entorno laboral que permita a los trabajadores mayores continuar

trabajando sin riesgos hasta su jubilación. Además, se aconseja específicamente emplear a trabajadores mayores, reconociendo su valiosa experiencia y conocimientos.

También menciona la ONU (1996) que, en los años previos a la jubilación, es recomendable implementar programas de preparación que ayuden a los individuos a adaptarse a esta nueva etapa de sus vidas. Además, mencionó que en estos programas deben contar con la participación de organizaciones representativas de empleadores y trabajadores, así como de otros organismos relevantes. También consideran que deben ofrecer información detallada sobre los derechos y responsabilidades como pensionistas, las opciones y condiciones para continuar trabajando o participar en actividades voluntarias, estrategias para contrarrestar los efectos negativos del envejecimiento.

La necesidad de programas de preparación para los trabajadores mayores en los años previos a la jubilación. Destaca la importancia de la participación de las organizaciones representativas de empleadores y trabajadores, así como de otros organismos interesados, en el diseño e implementación de estos programas. Además, se resalta la relevancia de proporcionar información sobre derechos y obligaciones como pensionistas, opciones y condiciones para continuar una actividad profesional, y la importancia de ofrecer medios para contrarrestar los efectos del envejecimiento.

Estas dos citas se centran en la protección de los derechos y la preparación para la jubilación de los trabajadores mayores. La primera hace hincapié en la importancia de proporcionar condiciones laborales seguras y equitativas, abogando por la contratación de trabajadores mayores debido a su valiosa experiencia. La segunda cita sugiere medidas prácticas, como programas de preparación, para facilitar la transición hacia la jubilación, destacando la participación activa de diversas partes interesadas y la provisión de información esencial para

facilitar decisiones informadas. En conjunto, ambas citas abogan por un enfoque integral para garantizar una transición laboral y una jubilación satisfactoria para los trabajadores mayores.

"Una empresa que ponga en práctica un programa destinado a que la diversidad generacional que se da en su plantilla y consiga una ventaja competitiva, necesariamente deberá enfrentarse a una serie de inercias y de barreras sociales que no pueden soslayarse" (Tonelli, et al., 2020).

Según Hildt y Bugajska (2013), menciona que las condiciones demográficas y económicas indican la necesidad de prolongar la actividad laboral. Sin embargo, alentar a los trabajadores de mayor edad a permanecer empleados durante más tiempo sólo está justificado si se toman medidas paralelas en el ámbito de la gestión de la edad y el mantenimiento de la capacidad para trabajar.

Esta cita resalta la complejidad de implementar programas de diversidad generacional. La empresa no solo se enfrenta a desafíos internos sino también a inercias y barreras sociales externas. La sociedad contemporánea tiende a valorar la juventud, y la cita sugiere que la promoción de la diversidad generacional puede encontrarse con resistencias arraigadas.

"No se trata de adoptar una visión parcial en la que pudiera resultar que por causa de la edad de las personas, las empresas perdieran competitividad y oportunidades de continuidad en los mercados" (Tonelli, et al., 2020). Esta afirmación enfatiza la necesidad de evitar visiones parciales y estereotipadas en la gestión de la edad. Sugiere que la discriminación basada en la edad puede perjudicar la competitividad de las empresas y limitar sus oportunidades de continuidad en los mercados. La inclusión de trabajadores de todas las edades es esencial para una gestión de edad efectiva.

Estas citas enfocadas en la gestión de edad resaltan la necesidad de políticas y prácticas adaptadas para los trabajadores mayores, no solo como una cuestión interna sino como parte integral de la responsabilidad social corporativa. Además, se subraya la complejidad de gestionar la diversidad generacional y la importancia de superar barreras sociales arraigadas. En conjunto, estas ideas resaltan la relevancia de la gestión de edad en la estrategia empresarial y su impacto tanto interno como externo. La inclusión y la promoción de la diversidad generacional no solo son esenciales desde una perspectiva ética sino también para la sostenibilidad y la competitividad de las empresas en el mercado.

2.2.2.1. Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y selección son procesos esenciales para el éxito empresarial. Comienza con la identificación de necesidades y perfiles deseados, seguido de una difusión estratégica de oportunidades laborales. La evaluación cuidadosa de habilidades, experiencia y formación cultural durante la selección garantiza la elección del candidato más idóneo.

De acuerdo con Tonelli (2020), este factor es clave para entender por qué las empresas no están implementando prácticas de gestión de la edad de manera efectiva. Además, menciona que refleja la falta de enfoque en reclutar y seleccionar profesionales mayores de 50 años. Según Jolles, et al. (2022) las empresas no realizan campañas dirigidas específicamente a este grupo, carecen de una actitud proactiva para contratar a estos profesionales, y no desarrollan actividades específicas para integrar a personas de diferentes generaciones en el equipo laboral.

La transparencia y una comunicación clara son cruciales para mantener relaciones positivas con los candidatos. Un proceso efectivo no solo contribuye a la formación de equipos fuertes, sino que también mejora la reputación y la marca empleadora de la empresa.

El reclutamiento y selección de personas mayores de 50 años se centra en valorar la experiencia y habilidades únicas que este grupo demográfico aporta. (Jolles, Juanchich, & Picco, 2022) Es crucial difundir oportunidades laborales de manera inclusiva, destacando la riqueza de la trayectoria laboral. Durante la selección, se busca no solo la experiencia, sino también la adaptabilidad y la disposición para aprender. Según Brindusa y Aitor (2020) dice lo siguiente:

Las competencias estarían en la base de determinadas prácticas de discriminación a trabajadores de más edad, en procesos de selección. Al mismo tiempo, definirían un ideal de trabajador más próximo a un trabajador joven. De esta manera, su función estaría más cercana a diferenciar el colectivo joven y no-joven, que a responder a una necesidad objetiva de los puestos de trabajo.

La transparencia y el respeto son fundamentales, creando un entorno laboral que celebra la diversidad generacional para beneficio mutuo. Este enfoque contribuye no solo a la formación de equipos fuertes, sino también a fortalecer la reputación y la inclusividad de la empresa.

Es fundamental abordar estos desafíos a través de políticas de recursos humanos inclusivas, capacitación para combatir sesgos y estereotipos, y fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad de edades en el lugar de trabajo. La promoción de la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de la experiencia y habilidades de los trabajadores mayores son pasos cruciales para superar la discriminación en el reclutamiento y selección.

2.2.2.2. Retención y Permanencia

La retención y permanencia de talento son elementos esenciales para el éxito sostenible de cualquier organización. Para lograr una fuerza laboral comprometida y duradera, es fundamental implementar estrategias efectivas. Esto implica comprender y satisfacer las necesidades

individuales de los empleados, desde oportunidades de desarrollo profesional hasta un equilibrio adecuado entre vida laboral y personal.

Según la Redacción APD (2022) dice que la retención de talento es una estrategia que se basa en mantener en la empresa a individuos que destacan por su calidad laboral, desempeño sobresaliente y actitud positiva. Además, menciona que contar con personas que reúnen estas características aportan valor a la empresa. Por otro lado, los empleados tienen necesidades que deben ser satisfechas, y cuanto mejor una organización las atiende, más duradera será la relación laboral y la experiencia del empleado en la empresa.

La clave reside en encontrar un equilibrio, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y un ambiente de trabajo gratificante Meirinhos, et al. (2018). La retención efectiva va más allá de las recompensas financieras, abordando las necesidades individuales y creando un entorno que fomente el crecimiento y la satisfacción laboral. (Singh , 2015) En última instancia, una estrategia de retención equilibrada asegura que el talento permanezca comprometido y contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa.

Tonelli, et al. (2020), afirma que las empresas no desarrollan modelos de carrera diferenciados para las personas mayores ni promueven actividades específicas para la gestión del conocimiento de los profesionales de 50 y más años. Además, encontró que las empresas no cuentan con programas de preparación para la jubilación ni ofrecen planes de carrera diferenciados a las personas mayores

La falta de un plan estructurado de desarrollo profesional puede generar descontento y desmotivación entre los colaboradores; la ausencia de claridad sobre oportunidades de crecimiento interno y avance profesional puede llevar a la pérdida de talento valioso, ya que los empleados buscan entornos donde sus habilidades y ambiciones sean reconocidas.

Una de las grandes empresas Manpower Group (2023) fundada en 1948, es una empresa global de servicios de recursos humanos, que opera en más de 80 países. Ofrece una variedad de servicios, incluyendo reclutamiento temporal y permanente, así como soluciones integrales de gestión de la fuerza laboral; su enfoque es conectar a empleadores con talento y facilitar oportunidades laborales para individuos, abordando las necesidades del mercado laboral a nivel mundial.

De acuerdo con Muñinos (2020):

Algunas opciones para atraer y retener a trabajadores séniores que plantea Manpower son tan asequibles como crear las herramientas, los recursos y la formación para que éstos se mantengan actualizados en su puesto, hacer que se sientan valorados y miembros del grupo, redefinir el trabajo, las tareas, las responsabilidades y establecer retribuciones y jornadas flexibles (pág. 46).

También reconoce la importancia del talento senior y aborda sus necesidades específicas en el mercado laboral, promoviendo un enfoque inclusivo y diverso en la gestión del talento. (Barrios. , 2023). La empresa se esfuerza por proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para garantizar que los trabajadores senior sigan siendo competitivos en el cambiante panorama laboral. Este enfoque refleja el compromiso de Manpower Group con la equidad y la inclusión en todas las etapas de la vida laboral.

Como afirma Carrasco (2018) la rotación de personal representa uno de los gastos más significativos para una empresa. No solo implica la pérdida de productividad y conocimiento de la organización mientras se busca un reemplazo, sino también los costos elevados asociados con

la búsqueda, evaluación y formación de nuevos empleados. Por esta razón, retener al talento existente debe ser una prioridad estratégica para cualquier empresa.

La rotación de trabajadores puede generar una serie de desafíos que van más allá de los costos inmediatos, impactando en la eficiencia operativa, la moral del equipo y la capacidad general de la empresa para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, la gestión efectiva de la rotación y la implementación de estrategias de retención de talento son esenciales para mantener la estabilidad y el éxito a largo plazo de una organización.

Teniendo en cuenta a Carrasco (2018):

En la retención del talento, el compromiso organizacional y satisfacción laboral son dos principios básicos que aseguran una plantilla consolidada. Por tanto, en todo tipo de empresa existen algunas actitudes claves como la calidad de la relación entre el empleado y su inmediato superior, la claridad de roles, incluyendo definición del mismo, comunicación, refuerzo de las expectativas de desempeño, el diseño del puesto, incluyendo el objetivo del trabajo, oportunidades de ascenso, oportunidades en el poder de decisión, y cohesión grupal (pág. 16).

La selección y retención del talento senior es esencial para fortalecer la diversidad generacional en una empresa. Al reconocer la valiosa experiencia y habilidades de los profesionales mayores, se fomenta un enfoque inclusivo en el equipo laboral. (Meirinhos, et al.,2018) La retención exitosa de talento senior implica no solo aprovechar su conocimiento, sino también garantizar oportunidades de desarrollo continuo y un ambiente de trabajo que valore sus contribuciones. Este compromiso organizacional hacia los empleados senior no solo enriquece la cultura de la empresa, sino que también fortalece la cohesión del equipo y contribuye a un rendimiento general

sólido. La combinación de selección estratégica y retención activa del talento senior impulsa un entorno laboral equitativo y próspero.

2.2.2.3. Necesidades del factor profesional

Los profesionales dentro de una empresa requieren un entorno que fomente el crecimiento y el desarrollo (Wright & Zou, 2023). Es esencial proporcionar oportunidades de formación continua para mantener sus habilidades actualizadas y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado (Wille, 2013). Además, la comunicación transparente y un ambiente colaborativo son fundamentales para reforzar la creatividad y la innovación.

El profesional senior dentro de una empresa busca reconocimiento por su experiencia y habilidades acumuladas a lo largo de su carrera. Necesita un ambiente que valore su conocimiento, ofreciendo roles desafiantes que le permitan seguir aportando de manera significativa. “La percepción de los directivos de que los profesionales de 50 años y más tienen una actitud más profesional que los más jóvenes, tendiendo a ser más puntuales, fiables, proporcionando un trabajo de mayor calidad y faltando menos al trabajo” (Tonelli, et al. , 2020).

La flexibilidad en la gestión del tiempo y una carga laboral equilibrada son esenciales para garantizar su bienestar y aprovechar al máximo su experiencia. Acceso a oportunidades de mentoría y desarrollo profesional continuo también son cruciales para mantener su relevancia y crecimiento. La participación en la toma de decisiones estratégicas puede ser una necesidad, brindándoles la oportunidad de contribuir con su visión a largo plazo. Finalmente, la remuneración competitiva y beneficios adicionales son elementos clave para reconocer y valorar la experiencia valiosa que aportan a la empresa.

Los trabajadores de mayor edad tienen necesidades diferentes que las de los más jóvenes en cuanto a la organización del trabajo y sus condiciones, refiriéndose al tiempo de trabajo,

turnos de trabajo, adecuación de espacios de trabajo, o desplazamientos entre diferentes puestos. (Hildt & Bugajska, 2013) Atender las necesidades de los trabajadores mayores de 50 años implica crear un entorno laboral que valore su experiencia y habilidades (Wright & Zou, 2023). Facilitar programas de capacitación continua les permite mantenerse actualizados, mientras que horarios flexibles y opciones de trabajo remoto promueven un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.

La formación permanente de más de 50 trabajadores, a pesar de sus vastos conocimientos y experiencia, es necesaria para su participación activa en la vida profesional, su bienestar en el entorno laboral y el mantenimiento de buenas relaciones con sus compañeros más jóvenes (Hildt & Bugajska, 2013).

La implementación de planes de salud específicos para esta etapa de la vida refuerza el bienestar general. Además, ofrecer opciones de jubilación gradual y asesoramiento para la transición post-laboral asegura una salida planificada y satisfactoria. Reconocer sus contribuciones a lo largo de su carrera mediante beneficios y reconocimientos refuerza el compromiso y la lealtad de estos profesionales con la empresa. “Tras la jubilación, los profesionales de 50 y más años pueden prestar servicios de forma flexible. Sin embargo, no existen medidas de diseño ergonómico adaptadas a las características de la población activa” (Tonelli, et al ., 2020, pág. 11).

Aunque la ergonomía laboral se ha centrado tradicionalmente en la comodidad y seguridad de los trabajadores, se observa una brecha significativa en medidas específicas para aquellos mayores de 50 años (Sealome & Chipunza , 2020). La falta de consideración hacia las necesidades físicas cambiantes de este grupo demográfico puede resultar en tensiones y malestares innecesarios. Es crucial reconocer que las capacidades y requerimientos físicos

evolucionan con la edad, y, por lo tanto, se deben implementar medidas de diseño ergonómico adaptadas. La ausencia de estas consideraciones puede afectar la productividad y bienestar general de los trabajadores seniors, subrayando la necesidad imperante de una perspectiva inclusiva en el diseño de entornos laborales que abarque todas las edades.

2.2.2.4. Políticas y Estrategias para la Empleabilidad Sostenible

La implementación de políticas empresariales destinadas a fomentar la empleabilidad sostenible emerge como un componente estratégico clave en la gestión del talento humano. La priorización de políticas de diversidad e inclusión garantiza igualdad de oportunidades para todos los colaboradores, promoviendo un ambiente de trabajo equitativo. La incentivación de la participación en proyectos multidisciplinarios y colaborativos agrega un valor significativo, facilitando la adquisición de habilidades transversales que fortalecen la empleabilidad a largo plazo.

Teniendo en cuenta a la (OIT, 2016) menciona:

Las cuestiones prioritarias serán las picas macroeconómicas favorables al empleo y la productividad; el desarrollo de la iniciativa empresarial para la generación de empleo; la mejora de la empleabilidad mediante la formación profesional; los mecanismos generadores de ingresos; los sistemas de seguridad social equitativos y sostenibles; la mejora de la calidad de los empleos y las condiciones de trabajo, y la consecución del trabajo decente (pág. 5).

Según Solana (2017) la introducción de normativas que consideren factores como la edad para forzar la salida de los trabajadores mayores del mercado laboral no parece tener sentido desde un punto de vista económico. Además, señala el trabajo como una contribución humana

que mejora el bienestar general de la sociedad y el individual, entonces el trabajo de los jóvenes y el de los mayores son dos aspectos que se complementan en lugar de sustituirse mutuamente.

Como señala Judith D. (2014), hay beneficios sociales y económicos de tener una población mayor económicamente activa. Contribuirá al crecimiento económico y al mantenimiento de los niveles de vida y también, a través de los impuestos, ayudará a cubrir los costes del envejecimiento de la población. Además, afirma prolongar la participación en la fuerza laboral también será bueno para las empresas, que enfrentarán competencia por trabajadores calificados, lo que elevará el costo de la mano de obra. Para las personas, una vida más larga y una mejor salud en la vejez brindan oportunidades para prolongar la participación en la fuerza laboral.

Es fundamental implementar políticas empresariales que reconozcan la diversidad demográfica y aprecien las contribuciones únicas de cada grupo. La mezcla de talentos y perspectivas en el entorno laboral no solo mejora la dinámica interna de la empresa, sino que también estimula la creatividad y la resolución de problemas. Estas políticas deben ir más allá de la igualdad superficial, garantizando un ambiente equitativo donde se valore y respete genuinamente la diversidad de habilidades y experiencias. Al hacerlo, no solo se fortalecen los equipos, sino que también se construye una cultura organizacional sostenible, fomentando el compromiso y la lealtad de los empleados. Abogar por la inclusión no solo es un acto ético, sino también una estrategia inteligente para asegurar la adaptabilidad y la competitividad en un mundo laboral dinámico.

Citando a Cesar (2020), es crucial garantizar la protección y aplicación efectiva de los derechos que ya han sido reconocidos para los trabajadores mayores, es necesario cambiar la cultura que subestima a los trabajadores de mayor edad. Además, afirma que es urgente

implementar políticas laborales integrales que aborden este tema, especialmente porque los trabajadores mayores tienen una urgencia especial, dado que su tiempo en el mercado laboral es limitado. “Los gobiernos buscan fortalecer la participación de los trabajadores de edad avanzada en el mercado laboral, revisando disposiciones sobre la edad de jubilación” (OIT, 2011, pág. 23)

El énfasis recae en la necesidad imperativa de garantizar la protección y aplicación efectiva de los derechos ya reconocidos para los trabajadores mayores de edad. Este enfoque no solo se percibe como una cuestión de justicia, sino como una urgencia inminente, dado el tiempo limitado que estos trabajadores tienen disponible. Es imperativo implementar políticas laborales radicalmente transformadoras para los trabajadores senior, reconociendo y capitalizando su vasta experiencia y competencias. Este cambio integral es esencial para garantizar no solo la equidad y justicia, sino también para maximizar el valioso aporte que los trabajadores senior pueden hacer a la fuerza laboral y a la sociedad en general.

2.4. Gestión de personas en el Sector Financiero Cooperativo

En el contexto financiero ecuatoriano, se observa una dinámica en constante evolución. Con una presencia destacada de instituciones bancarias tanto públicas como privadas, el sector desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico del país. La estabilidad financiera ha sido una prioridad, reflejada en las políticas regulatorias implementadas para mitigar riesgos y promover la transparencia. El crecimiento de servicios financieros digitales ha ganado impulso, facilitando la inclusión financiera. Sin embargo, desafíos persistentes, como la dolarización y la necesidad de fortalecer la ciberseguridad, requieren una gestión cuidadosa para mantener la robustez y la confianza en el sistema financiero ecuatoriano.

Según la (LOEPS, 2011) afirma:

Las cooperativas de ahorro y crédito se configuran como entidades conformadas tanto por personas naturales como jurídicas, que deciden unirse de manera voluntaria con el propósito de llevar a cabo actividades de intermediación financiera y responsabilidad social. Estas acciones se realizan en beneficio de sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, pueden extenderse a clientes o terceros, siempre sujeto a las regulaciones y principios establecidos por la Ley de Economía Popular y Solidaria (Loeps).

La naturaleza cooperativa de las entidades financieras, presentan la importancia de la unión voluntaria y los objetivos de intermediación financiera y responsabilidad social. Es crucial reconocer que las operaciones no solo involucran a los socios internos, sino también pueden extenderse a clientes o terceros, bajo la supervisión de la Superintendencia y el marco normativo de la Loeps.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en relación con la distribución de puntos de atención a nivel nacional. Conforme a los datos proporcionados por la SEPS, a escala nacional se identifican tres tipos principales de servicios financieros: matriz, agencia y sucursal, sumando un total de 2221 puntos de atención (SEPS, 2023).

La OIT (2009) reconoce a las cooperativas no solo como entidades que contribuyen a mejorar las condiciones de vida y laborales en todo el mundo, sino también como proveedores de infraestructura y servicios esenciales, incluso en áreas que no son atendidas por el Estado o empresas privadas. Además, se destaca su historial en la creación y mantenimiento del empleo, ya que actualmente ofrecen más de 100 millones de puestos de trabajo.

El papel significativo de las cooperativas en el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo. Su contribución se limita a la esfera laboral, tal como aborda la provisión de servicios esenciales en áreas marginadas.

Como señala la SEPS (2016) Segmento “es la categoría de clasificación de las entidades del SFPS, otorgada por la SEPS e inscrito en el Catastro. Contempla cinco niveles (1-5), más la categoría de Mutualistas”.

En la tabla 1 Las entidades del sector financiero cooperativo de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 1

Segmentación de entidades de SFPS, año 2023

SEGMENTO	ACTIVOS
1	Mayor a 80'000.000.00
2	Mayor a 20'000.000.00 hasta 80'000.000.00
3	Mayor a 5'000.000.00 hasta 20'000.000.00
4	Mayor a 1'000.000.00 hasta 5'000.000.00
5	Hasta 1'000.000.00

Nota: Fuente: (SEPS, 2023)

2.4.1. Percepciones y Prácticas de RR.HH. en Empresas:

Las percepciones y prácticas de recursos humanos en las empresas reflejan su enfoque hacia la gestión del talento y el desarrollo organizacional. Desde la contratación hasta la capacitación y la evaluación del desempeño, estas estrategias moldean la cultura laboral y la

satisfacción de los empleados. La manera en que una empresa percibe y aborda estas áreas puede influir significativamente en su capacidad para atraer, retener y motivar al personal.

Teniendo en cuenta a la Constitución de la República del Ecuador (2015) establece:

El trabajo es un derecho y un deber social, así como un derecho económico. Se reconoce como fuente de realización personal y base de la economía. El Estado tiene la responsabilidad de garantizar a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas, y el ejercicio de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Hay que resaltar la importancia del trabajo como un derecho y deber social, subrayando su papel como fuente de realización personal y fundamento económico. Además, el Estado tiene el compromiso de asegurar condiciones dignas y justas para los trabajadores, incluyendo un entorno saludable y la libertad en la elección o aceptación del trabajo.

El Acuerdo ministerial No. 156 del MDT (2023)

Tiene como objetivo establecer directrices para regular el contrato de trabajo de régimen especial destinado a trabajadores con expectativa próxima de jubilación en el sector privado. Esta medida busca facilitar la generación de empleo para personas a partir de los 50 años (pág. 2).

Este acuerdo ministerial implementa un régimen especial de trabajo para aquellos empleados con expectativa próxima de jubilación, específicamente en el sector privado. La intención es clara: impulsar la creación de empleo para individuos mayores de 50 años. Sin embargo, fue derrocado por el actual gobierno, pone en riesgo la estabilidad laboral y el bienestar de los trabajadores mayores.

La concepción del empleo hay que visualizarla como un derecho fundamental. La Constitución establece los principios fundamentales, mientras que el acuerdo ministerial concreta acciones para promover el empleo en el segmento de trabajadores mayores de 50 años. La relación entre ambas evidencia la necesidad de políticas y prácticas de Recursos Humanos que respeten estos derechos constitucionales y, al mismo tiempo, fomenten la inclusión laboral para personas en la etapa cercana a la jubilación.

2.5. Desarrollo de estrategias

Citando a Benedet (2018) la estrategia es una herramienta empleada por la dirección para guiar a la organización hacia el logro de sus metas. Esto se logra inspirando a los miembros del equipo, comunicando claramente los objetivos a alcanzar y fomentando la contribución óptima de cada individuo.

Una estrategia es tomada como plan de acción diseñado para alcanzar un objetivo específico o resolver un problema. Se desarrolla a través de un proceso sistemático que implica la identificación de metas, análisis de situaciones, formulación de estrategias, implementación de acciones y evaluación de resultados. “El principal objetivo es lograr que el negocio pueda asentarse en el mercado del que forma parte, resaltar sobre la competencia, crecer y obtener los mejores resultados posibles” (ESERP, 2023).

Desde el punto de vista de Benedet (2018), la estrategia es un enfoque integral que abarca ideas, planificación y ejecución. Es crucial implementar una estrategia para alcanzar los objetivos, ya que la estrategia juega un papel fundamental en el logro de estos. Sin una estrategia sólida y bien estructurada, la consecución de los objetivos puede resultar difícil.

El proceso comienza definiendo objetivos claros y medibles. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis detallado del entorno interno y externo de la organización para identificar sus

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con esta información, se desarrollan estrategias que aprovechan las fortalezas y oportunidades, y abordan las debilidades y amenazas.

. Posteriormente, se implementan acciones específicas para ejecutar las estrategias planificadas. Finalmente, se evalúan los resultados obtenidos y se realizan ajustes según sea necesario para garantizar el éxito continuo de la estrategia.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación seleccionado para este estudio es de índole cuantitativa, tal como lo señala (Henández & Mendoza, 2018). Este enfoque se enfoca en medir y cuantificar fenómenos, así como en establecer relaciones causales entre variables mediante el uso de métodos estadísticos y matemáticos. Su principal propósito radica en obtener resultados generalizables que sean susceptibles de verificación y replicación. Además, se aplica principalmente en investigaciones cuyo propósito es abordar preguntas específicas y derivar conclusiones respaldadas por evidencia empírica cuantificable. Por ende, el enfoque cuantitativo se ajusta de manera idónea a los objetivos planteados en el presente estudio.

3.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación seleccionado para el presente estudio fue el diseño no experimental. Este enfoque se eligió debido a la naturaleza del estudio, que no requiere la manipulación directa de las variables de interés. Según (Henández & Mendoza, 2018) el diseño no experimental se utiliza para estudiar fenómenos tal como ocurren en la realidad, y es común en estudios descriptivos, correlacionales y cualitativos. El objetivo principal de este enfoque es comprender y describir las relaciones entre variables, así como identificar patrones y tendencias

en los datos observados. Además, se optó por un Diseño No Experimental Transeccional, que analiza las transacciones o interacciones entre variables sin intervenir para controlar o cambiar las condiciones. Este enfoque implica el análisis de correlaciones, asociaciones y relaciones entre variables sin la manipulación experimental típica de los diseños experimentales

3.3. Alcance de Investigación

3.3.1. Investigación descriptiva

La presente investigación se enmarca en un alcance descriptivo, conforme a la definición de investigación descriptiva proporcionada por (Sampieri, 2018). Este enfoque busca ofrecer una representación precisa de los fenómenos estudiados sin realizar manipulaciones en las variables. La investigación descriptiva se centra en la recopilación, análisis e interpretación de datos con el objetivo de brindar una comprensión detallada de los hechos y características observables. A través de este tipo de investigación, se busca abordar preguntas fundamentales sobre quién, qué, cuándo, dónde y cómo, con la finalidad de establecer patrones, tendencias y características distintivas de los fenómenos estudiados.

3.3.2. Investigación Correlacional

La investigación correlacional según (Sampieri, 2018) , se orienta a mostrar o examinar la relación entre variables o los resultados de estas variables, sin implicar que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación analiza asociaciones, pero no busca establecer relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

3.4. Validez de Expertos

La validez del instrumento fue evaluada mediante el juicio de cinco expertos, quienes principalmente evaluaron la redacción de las preguntas. Para esta validación, se utilizó el criterio de Moriyama, que consistió en evaluar 37 ítems por parte de los cinco expertos. La escala de

evaluación incluyó cuatro niveles: "Nada" con 0 puntos, "Poco" con 1 punto, "Moderadamente" con 2 puntos, y "Mucho" con 3 puntos.

Cada experto calificó cada ítem con un máximo de 3 puntos, lo que otorgaba un puntaje máximo de 15 puntos por ítem. Los rangos de puntuación establecidos fueron los siguientes: de 12 a 15 puntos para "Excelente", de 9 a 11 puntos para "Bueno", de 6 a 8 puntos para "Aceptable", y de 0 a 5 puntos para "Deficiente". Estos rangos permitieron determinar el nivel de cada ítem según la evaluación de los expertos y identificar los ítems que requerían mejoras.

Tabla 2

Promedio de resultado por experto

Experto 1	14.97
Experto 2	13.75
Experto 3	15
Experto 4	13,24

Nota: Elaboración propia

3.5. Método

En este estudio, se empleará el método hipotético-deductivo, que según describe Zamora (2021), es un enfoque para construir conocimiento científico. Este método implica formular hipótesis, hacer predicciones basadas en esas hipótesis y verificar si esas predicciones se cumplen mediante observaciones empíricas. Si las predicciones coinciden con las observaciones, la hipótesis se acepta provisionalmente; de lo contrario, se rechaza o se revisa. El objetivo es establecer la relación entre la gestión de edad y las competencias para la empleabilidad.

3.6. Hipótesis

Para la presente prueba de hipótesis se considera las siguientes hipótesis:

H0: Considera que no hay relación entre la variable Competencias para la empleabilidad con la variable Gestión de edad.

H1: Considera que si existe relación entre la variable Competencias para la empleabilidad con la variable Gestión de edad.

3.7. Población – Muestra

La población objeto de estudio para este análisis se delimita al sector financiero cooperativo de la provincia de Cotopaxi, específicamente abarcando los segmentos 1 y 2. Esta población se compone de un total de 91 puntos de servicio, que incluyen matrices, agencias y sucursales. Con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% al calcular el tamaño de la muestra, la cual se determinó en 74 puntos de servicio. Dada la envergadura de la población y considerando las limitaciones logísticas, se optó por la utilización de una muestra representativa para llevar a cabo un estudio más manejable.

En la tabla 3 se visualiza las cooperativas del segmento 1 y 2, ubicadas en la región sierra, provincia de Cotopaxi. Con los puntos de servicio; agencia, matriz y sucursal. Que serán utilizadas para este proyecto.

Tabla 3

Número de puntos de atención por segmentos

SEGMENTO	AGENCIA	MATRIZ	SUCURSAL	TOTAL
SEGMENTO 1	46	3	7	56
SEGMENTO2	27	6	2	35
TOTAL	73	9	9	91

Nota: Fuente: (SEPS, 2023)

3.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En este estudio, se empleó la encuesta como método de obtención de datos. De acuerdo con la definición de (García , 2018) la encuesta se caracteriza por utilizar un conjunto estandarizado de procedimientos de investigación para recopilar y analizar datos de una muestra

representativa de casos de una población o universo más amplio, con el objetivo de explorar dicho conjunto.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizaron cuestionarios estandarizados que fueron aplicados en investigaciones científicas previamente publicadas en bases de datos de alto impacto. Siguiendo la perspectiva de (Zamora, 2021) un cuestionario se define como un instrumento que se utiliza para recopilar de manera organizada la información necesaria para abordar las variables de interés en un estudio, investigación, sondeo o encuesta. En este contexto, el cuestionario empleado para evaluar la variable de competencias para la empleabilidad y Desarrollo Sostenible Corporativo se aplicó en la investigación titulada " Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices " de (Tonelli et al., 2020), llevada a cabo en Brasil.

El cuestionario diseñado para este estudio comprende dos variables principales. En la primera variable, denominada Competencias para la Empleabilidad, se han identificado cuatro dimensiones que abarcan diversas facetas cruciales. (1) Expectativas de la compañía que constan con 10 ítems; (2) Desempeño que constan con 7 ítems; (3) Moral y Conocimiento que constan con 6 ítems; (4) Profesionalismo que constan con 4 ítems. Por otro lado, la segunda variable, titulada "Gestión de Edad", consta de tres dimensiones. (1) Reclutamiento y Selección que constan con 4 ítems; (2) Retención y Permanencia que constan con 4 ítems; (3) Necesidades del factor profesional que constan con 2 ítems.

Por consiguiente, este cuestionario se evalúa mediante la Escala Likert, que abarca un rango de puntuación de 1 a 5, donde (1) representa la opción de Totalmente en Desacuerdo y (5) indica Totalmente de Acuerdo. De acuerdo con Machuca et al (2023), la Escala Likert se define

como el enfoque de investigación que emplea una escala de calificación para determinar el grado de acuerdo o desacuerdo de las personas en relación con un determinado tema.

3.9. Evaluación de la Confianza en el Instrumento

Para analizar la confiabilidad del instrumento utilizado, se aplicó el Coeficiente de Alpha de Cronbach, según la descripción de Sánchez (2020) . Este coeficiente, que representa la media ponderada de las correlaciones entre las variables de una escala, puede calcularse de dos maneras: a partir de las varianzas de las variables o utilizando las correlaciones entre los ítems, también conocido como Alfa de Cronbach estandarizado. Este indicador se aplica a categorías que pueden ser dicotómicas (por ejemplo, sí o no) o de múltiples alternativas (por ejemplo, muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo). Es esencial que la escala tenga una orientación uniforme para las preguntas (Sánchez, 2020, p.88).

Aunque este alto coeficiente en el Alfa de Cronbach respalda la fiabilidad del cuestionario para medir diversas dimensiones, es crucial recordar que esta medida tiene limitaciones y no constituye la única evaluación de la calidad del instrumento. Aspectos como la validez del contenido y la validez de constructo también son esenciales para una evaluación completa.

En consecuencia, el análisis de los resultados del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach es fundamental para evaluar la coherencia interna de las preguntas en un cuestionario. Este coeficiente, con un rango de 0 a 1, destaca que valores cercanos a 1 indican una mayor confiabilidad en las preguntas que conforman la escala. A continuación, se examinan los resultados obtenidos por cada variable:

En la aplicación de este coeficiente para evaluar la confiabilidad de la escala de medición, se obtuvo un resultado en la variable Competencias para la empleabilidad es del 0,938 para el coeficiente de Alpha de Cronbach de la totalidad, como se muestra en la Tabla 4. Con un total de

27 elementos o ítems extraídos del cuestionario, esto significa que tiene una fiabilidad alta. En resumen, el cuestionario en su totalidad parece ser coherente y confiable al medir las variables objeto de evaluación (Sánchez, 2020).

Tabla 4

Resultado del Alfa de Cronbach Instrumento Competencias para la empleabilidad

Análisis de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.938	27

Nota: IBM – SPSS Statistics

Por otro lado, la segunda variable, titulada Gestión de edad, es del 0,778 para el coeficiente de Alpha de Cronbach de la totalidad, como se muestra en la Tabla 5. Con un total de 10 elementos o ítems extraídos del cuestionario, este elevado coeficiente sugiere una consistencia interna es buena en todas las preguntas o elementos del cuestionario. (Sánchez, 2020) En resumen, el cuestionario en su totalidad parece ser coherente y confiable al medir las variables objeto de evaluación.

Tabla 5

Resultado del Alfa de Cronbach Instrumento Gestión de edad

Análisis de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.778	10

Nota: IBM – SPSS Statistics

3.10. Validez Interna

Es esencial evaluar la validez del instrumento para asegurarse de que efectivamente mida lo que se busca medir en relación con la gestión de la atracción del talento humano. Aunque un instrumento puede demostrar alta confiabilidad, carecerá de validez si no logra medir de manera

efectiva los constructos de interés. El índice KMO proporciona una medida de la idoneidad de los datos para un análisis factorial, variando entre 0 y 1; un valor cercano a 1 indica una buena aptitud de los datos para el análisis factorial.

En este contexto, el valor del KMO obtenido en el instrumento de Competencias para la empleabilidad es de 0.815 como se muestra en tabla 6 lo cual indica una validez elevada, según lo establecido por (Sánchez, 2020). Esto sugiere que la matriz de correlaciones entre los ítems es bastante compacta, lo que señala que los datos son altamente adecuados para realizar un análisis factorial. Estos resultados respaldan la confianza en la capacidad del instrumento para medir de manera válida el constructo de interés y sientan las bases para llevar a cabo un análisis factorial que permita identificar los factores subyacentes en la gestión de la atracción del talento humano.

La prueba de esfericidad de Bartlett examina la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, lo que implicaría que no hay correlaciones significativas entre los ítems. Un nivel de significancia menor a 0,005 indica el rechazo de la hipótesis nula, confirmando la existencia de correlaciones significativas entre los ítems.

En este caso, el nivel de significancia obtenido es menor a 0,005, lo cual sugiere que los ítems están correlacionados de manera significativa, fortaleciendo así la validez del instrumento. Los detalles de estos datos se encuentran en la Tabla 6.

Por lo tanto, observamos que el KMO es 0,815, superando el umbral de 0.5, lo que, según la teoría, valida también las variables en este segundo indicador. En cuanto al valor de significancia de 0,01, la teoría establece que, para que la variable sea válida, la significancia debe ser inferior a 0,05. En este caso, la variable no cumple con este tercer indicador, lo que nos lleva a concluir que no es completamente válida (Sánchez, 2020).

Tabla 6*Cálculo de la validez del instrumento Competencias para la empleabilidad*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.815
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1471.284
	Gl	351
	Sig.	< 0.01

Nota: IBM – SPSS Statistics

Por otro lado, el valor del KMO obtenido en el instrumento de Gestión de edad es de 0.720, lo cual indica una validez elevada, según lo establecido por (Sánchez, 2020). Esto sugiere que la matriz de correlaciones entre los ítems es bastante compacta, lo que señala que los datos son altamente adecuados para realizar un análisis factorial.

En este caso, el nivel de significancia obtenido es menor a 0,005, lo cual sugiere que los ítems están correlacionados de manera significativa, fortaleciendo así la validez del instrumento.

Por lo tanto, observamos que el KMO es 0,720, superando el umbral de 0,5, lo que, según la teoría, valida también las variables en este segundo indicador. En cuanto al valor de significancia de 0,01, la teoría establece que, para que la variable sea válida, la significancia debe ser inferior a 0,05. En este caso, la variable no cumple con este tercer indicador, lo que nos lleva a concluir que no es completamente válida (Sánchez, 2020).

Tabla 7*Cálculo de la validez del instrumento Gestión de Edad*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.720
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	215.553
	gl	45
	Sig.	< 0.01

Nota: IBM – SPSS Statistics

3.11. Procesamiento de Datos

Luego de evaluar la confiabilidad y validez interna del cuestionario, se procedió al análisis de los datos. En una primera fase, se creó una matriz de variables sin sus correspondientes codificaciones. Posteriormente, se descendieron los datos del formulario Google y se llevaron a cabo las codificaciones de los datos sociodemográficos. La matriz resultante se introdujo en el software Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Para el análisis, se empleó la estadística descriptiva y, para la prueba de hipótesis, se aplicó el estadístico Spearman. Los resultados obtenidos se presentan de manera detallada en tablas y figuras.

Capítulo 4

4. Resultados

4.1. Resultados de los Datos Generales del sector financiero cooperativo.

Para analizar la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo, es esencial examinar las respuestas recopiladas a través de formularios realizados a nivel directivo en diferentes cooperativas. En este estudio, se exploraron las perspectivas de los trabajadores mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados ocupan cargos de jefatura en las Agencias, con un 90.5% de participación.

Según los datos proporcionados, la mayoría de las respuestas provienen de la ciudad de Latacunga con un 55.4% de respuestas provenientes, seguido por un 20.3% de Salcedo, y proporciones menores de Pujilí 9.5%, Saquisilí 6.8% y La Maná 8.1%, es evidente que la concentración de respuestas está relacionada con la densidad de puntos de servicio en cada ciudad. Este fenómeno sugiere la necesidad de considerar la equidad en la participación al

analizar los datos y abordar posibles sesgos en futuras investigaciones sobre empleabilidad sostenible.

Por otro lado, destaca una participación notablemente alta por parte de las agencias, representando el 71.6% de las respuestas. Este alto nivel de participación puede indicar un interés particular o una percepción de importancia en la temática de empleo sostenible en esta categoría de puntos de servicio. Por otro lado, las sucursales y la matriz contribuyeron con porcentajes menores, con un 14.9% y un 13.5% respectivamente.

En tabla 8 revela una participación significativamente mayor por parte de las cooperativas del segmento uno en comparación con las del segmento dos. Con un 56.8% de respuestas provenientes de cooperativas del segmento uno y un 43.2% del segmento dos, se observa una clara disparidad en la contribución de cada segmento a la encuesta. Esta diferencia podría atribuirse a una variedad de factores, como la capacidad de recursos, el nivel de compromiso con la temática de empleo sostenible.

Además, se evidencia una clara preeminencia en cuanto al número de trabajadores en los puntos de servicio, siendo los que cuentan con menos de 10 trabajadores los más predominantes, representando el 75.7% de las respuestas. Este resultado insinúa una considerable implicación por parte de las agencias, caracterizadas por tener equipos más reducidos en contraste con las matrices.

El análisis de la distribución del número de trabajadores en las cooperativas participantes revela una variedad de tamaños dentro del sector financiero cooperativo. Destaca que el 43.2% de las cooperativas tienen entre 90 y 120 trabajadores, mientras que el 54.1% cuentan con más de 120 empleados. Estos porcentajes reflejan la diversidad en la estructura laboral de las cooperativas encuestadas. Aunque esta distribución no proporciona información directa sobre la

empleabilidad sostenible para personas mayores de 50 años, puede indicar la capacidad y recursos disponibles en estas cooperativas para implementar iniciativas relacionadas con el empleo sostenible en general.

En los diversos tipos de servicios, se destaca una concentración notable de trabajadores jóvenes. El 63.5% de los empleados se encuentran en el rango de edad entre 25 y 30 años, mientras que un 35.1% se sitúa en el rango de 30 a 35 años. Este hallazgo sugiere que las cooperativas del sector financiero cooperativo tienden a tener una fuerza laboral más joven, lo que puede plantear desafíos adicionales para promover la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años. Es esencial abordar esta disparidad generacional y desarrollar estrategias específicas para garantizar oportunidades laborales inclusivas y sostenibles para las personas mayores en este sector.

El análisis de la presencia de trabajadores mayores de 50 años en distintos puntos de servicio del sector financiero cooperativo revela una distribución significativa en función del número de trabajadores en cada punto. Destaca que un 68.9% de los puntos de servicio encuestados no tienen trabajadores mayores de 50 años. Este hallazgo sugiere una brecha importante en la representación de esta población dentro del sector financiero cooperativo. Por otro lado, el 27.0% de los puntos de servicio cuentan con entre 1 y 3 trabajadores mayores de 50 años, lo que indica una presencia más limitada pero aún significativa. La prevalencia de puntos de servicio sin trabajadores mayores de 50 años destaca la necesidad de implementar estrategias específicas para fomentar la empleabilidad sostenible en esta población dentro del sector financiero cooperativo.

El análisis de la edad promedio de los trabajadores en las cooperativas del sector financiero revela una distribución significativa en función de los rangos de edad. Con un 35.1%

de los trabajadores con edades comprendidas entre 25 y 30 años, y un 62.2% en el rango de 30 a 35 años, se evidencia una fuerza laboral mayoritariamente joven en estas cooperativas.

En cuanto a la presencia de trabajadores mayores de 50 años en las Cooperativas, se observa una distribución significativa. Es notable que el 47.3% de las cooperativas encuestadas no cuentan con trabajadores en este grupo de edad. Por otro lado, el 39.2% de las cooperativas tienen entre 1 y 3 trabajadores mayores de 50 años, lo que sugiere una presencia moderada pero significativa en estas organizaciones. Asimismo, un 6.8% de las cooperativas cuentan con entre 4 y 6 trabajadores mayores de 50 años, mientras que solo un 1.4% tienen entre 7 y 9 trabajadores en este grupo de edad.

El nivel educativo de los trabajadores en la Cooperativa muestra una característica notable: el 100% de los trabajadores tienen educación de tercer nivel. Este hallazgo indica que todos los empleados de la cooperativa poseen un nivel educativo avanzado. La homogeneidad en el nivel educativo también sugiere una consistencia en el estándar de contratación.

Tabla 8

Datos Generales de la Cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cargo	Jefe de Agencia	67	90.5	90.5	90.5
	Jefe de Talento Humano	4	5.4	5.4	95.9
	Asistente de Talento Humano	3	4.1	4.1	100.0
Ubicación	Latacunga	41	55.4	55.4	55.4
	Salcedo	15	20.3	20.3	75.7
	Pujilí	7	9.5	9.5	85.1
	Saquisilí	5	6.8	6.8	91.9
	La Maná	6	8.1	8.1	100.0
Punto de servicio	Agencia	53	71.6	71.6	71.6
	Sucursal	11	14.9	14.9	86.5
	Matriz	10	13.5	13.5	100.0
Segmento de la Cooperativa	Segmento 1	42	56.8	56.8	56.8
	Segmento 2	32	43.2	43.2	100.0
Número de trabajadores en el punto de servicio:	menos de 10 trabajadores	56	75.7	75.7	75.7
	entre 11 y 29 trabajadores	10	13.5	13.5	89.2

	entre 30 y 49 trabajadores	4	5.4	5.4	94.6
	entre 50 y 69 trabajadores	2	2.7	2.7	97.3
	Más de 70 trabajadores	2	2.7	2.7	100.0
Número Trabajadores en la Cooperativa	entre 30 y 60 trabajadores	2	2.7	2.7	2.7
	entre 90 y 120 trabajadores	32	43.2	43.2	45.9
	Más de 120 trabajadores	40	54.1	54.1	100.0
Edad promedio de los trabajadores en el punto de servicio	25 - 30	47	63.5	63.5	63.5
	30 - 35	26	35.1	35.1	98.6
	40 - 45	1	1.4	1.4	100.0
Existen trabajadores mayores de 50 años dentro de su punto de servicio	Ningún trabajador	51	68.9	68.9	68.9
	1 a 3 trabajadores	20	27.0	27.0	95.9
	4 a 6 trabajadores	2	2.7	2.7	98.6
	Más de 10 trabajadores	1	1.4	1.4	100.0
Edad promedio de los trabajadores en la Cooperativa	25 - 30	26	35.1	35.1	35.1
	30 - 35	46	62.2	62.2	97.3
	40 - 45	2	2.7	2.7	100.0
Existen trabajadores mayores de 50 años en la Cooperativa	Ningún trabajador	35	47.3	47.3	47.3
	1 a 3 trabajadores	29	39.2	39.2	86.5
	4 a 6 trabajadores	5	6.8	6.8	93.2
	7 a 9 trabajadores	1	1.4	1.4	94.6
	Más de 10 trabajadores	4	5.4	5.4	100.0
Antigüedad Promedio de los trabajadores en la Cooperativa	Menor de 2 años	3	4.1	4.1	4.1
	3 a 5 años	24	32.4	32.4	36.5
	5 a 7 años	38	51.4	51.4	87.8
	7 a 9 años	3	4.1	4.1	91.9
	más de 9 años	6	8.1	8.1	100.0
Nivel educativo de los trabajadores en la Cooperativa	3er. Nivel	74	100.0	100.0	100.0

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.2. Resultados de las Variables de Competencias para empleabilidad

4.2.1. Expectativas de la compañía

Los datos revelan que el 81.1% de las empresas encuestadas tienen expectativas consideradas como "altas" en cuanto a estas competencias. Este hallazgo es significativo y sugiere que la mayoría de las compañías valoran positivamente las habilidades y actitudes de los profesionales mayores en el mercado laboral formal.

Es alentador observar que solo el 4.1% de las empresas perciben las competencias de los profesionales mayores como "bajas". Sin embargo, es importante no pasar por alto este grupo

minoritario, ya que puede indicar áreas de mejora o posibles brechas en la percepción de las competencias para la empleabilidad.

El 14.9% de las compañías se sitúan en la categoría de expectativas "medias". Aunque es menor en comparación con el grupo de expectativas "altas", no podemos descartar su importancia. Esta categoría intermedia podría indicar una diversidad de opiniones o un nivel de expectativas que varía según el tipo de empresa o sector.

En general, estos datos sugieren que las compañías valoran en gran medida las competencias de los profesionales mayores en el mercado laboral formal. Sin embargo, también resaltan la necesidad de seguir explorando y promoviendo estas competencias para garantizar una mayor integración y reconocimiento de los profesionales mayores en el ámbito laboral.

Tabla 9

Baremo de la dimensión Expectativas de la compañía

Suma para rango expectativas de la compañía					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Expectativas de la compañía	Bajo	3	4.1	4.1	4.1
	Medio	11	14.9	14.9	18.9
	Alto	60	81.1	81.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.2.2. Desempeño

El desempeño percibido de los profesionales mayores de 50 años, los datos revelan una tendencia muy positiva. Un impresionante 85.1% de los directivos encuestados consideran que estos profesionales tienen un desempeño "alto" en áreas clave como: compromiso, lealtad, cooperación, gestión de riesgos, políticas, equilibrio emocional y aprendizaje.

Este hallazgo es especialmente significativo ya que sugiere que la mayoría de los directivos valoran y reconocen las habilidades y actitudes positivas que los profesionales mayores

pueden aportar al entorno laboral. Este alto porcentaje indica una confianza considerable en la capacidad de los profesionales mayores para contribuir de manera significativa a la empresa, lo que refleja una percepción muy favorable en cuanto a su desempeño en áreas cruciales para el éxito organizacional.

Es importante destacar que, si bien solo el 10.8% de los directivos consideran el desempeño de los profesionales mayores como "medio", esta percepción podría deberse a una variedad de factores, como la falta de exposición a profesionales mayores en posiciones clave, estereotipos negativos relacionados con la edad.

El 4.1% de los directivos que perciben un desempeño "bajo" de los profesionales mayores podría ser un área de atención. Es crucial explorar las razones detrás de esta percepción minoritaria para identificar posibles áreas de mejora o malentendidos que puedan existir en cuanto al potencial y las capacidades de los profesionales mayores en el lugar de trabajo.

Para finalizar, los datos sugieren que la mayoría de los directivos reconocen y valoran positivamente el desempeño de los profesionales mayores en una variedad de áreas clave. Este hallazgo es alentador y subraya la importancia de promover una cultura inclusiva y basada en el mérito en el lugar de trabajo, donde las habilidades y experiencias de los profesionales mayores sean plenamente valoradas y aprovechadas.

Tabla 10

Baremo de la dimensión Desempeño

SUMA PARA RANGO DESEMPEÑO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desempeño	Bajo	3	4.1	4.1	4.1
	Medio	8	10.8	10.8	14.9
	Alto	63	85.1	85.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.2.3. *Moralidad y Conocimiento*

Los datos obtenidos revelan una perspectiva sumamente positiva por parte de los directivos hacia los profesionales de 50 años o más en estos aspectos.

El 89.2% de los directivos encuestados consideran que los profesionales mayores poseen un alto nivel en moralidad y conocimiento. Esto indica una confianza significativa en la integridad ética, la capacidad de relacionarse con otros y la relevancia del conocimiento práctico que estos profesionales aportan al día a día de la empresa.

Este hallazgo resalta la percepción positiva y la confianza que los directivos tienen en la experiencia y los valores éticos de los profesionales mayores. Esta alta valoración sugiere que los profesionales de mayor edad son vistos como activos importantes para promover una cultura organizacional basada en la ética, la colaboración y el conocimiento compartido.

Aunque solo un pequeño porcentaje de directivos que es el 2.7% considera que los profesionales mayores tienen un nivel "bajo" en estos aspectos, es importante abordar estas percepciones minoritarias para comprender las posibles razones detrás de ellas y trabajar en la promoción de una comprensión más completa y precisa de las habilidades y valores de los profesionales mayores.

El 8.1% de los directivos que perciben un nivel "medio" de moralidad, conocimiento y habilidades interpersonales en los profesionales mayores puede ser una oportunidad para mejorar la comunicación y la percepción de estas habilidades dentro de la empresa.

Estos datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los directivos hacia la moralidad y el conocimiento de los profesionales mayores. Esto subraya la importancia de capitalizar plenamente la experiencia y las habilidades de estos profesionales en el entorno laboral.

Tabla 11*Baremo de la dimensión Moralidad y Conocimiento*

SUMA PARA RANGO MORALIDAD Y CONOCIMIENTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moralidad y Conocimiento	Bajo	2	2.7	2.7	2.7
	Medio	6	8.1	8.1	10.8
	Alto	66	89.2	89.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.2.4. Profesionalismo

El profesionalismo percibido por los directivos. Los datos obtenidos revelan una perspectiva abrumadoramente positiva hacia los profesionales de 50 años y más en términos de su actitud profesional.

El 89.2% de los directivos encuestados consideran que los profesionales mayores tienen un alto grado de profesionalismo, lo que implica que son más puntuales, fiables y proporcionan un trabajo de mayor calidad en comparación con sus contrapartes más jóvenes. Esta percepción resalta la confianza en la integridad y la ética laboral de los profesionales mayores, así como en su compromiso con su trabajo y su capacidad para cumplir con las expectativas laborales.

El hallazgo refuerza la idea de que la experiencia y la madurez profesional que vienen con la edad pueden ser factores clave en la percepción del profesionalismo. Los profesionales mayores pueden haber acumulado una amplia gama de habilidades y experiencias a lo largo de su carrera, lo que les permite sobresalir en aspectos como la puntualidad, la confiabilidad y la calidad del trabajo.

Aunque un pequeño porcentaje de directivos (2.7%) perciben un nivel "bajo" de profesionalismo en los profesionales mayores, es importante abordar estas percepciones

minoritarias y comprender las razones detrás de ellas. Esto podría implicar la identificación de posibles sesgos o estereotipos negativos asociados con la edad que podrían estar influyendo en estas percepciones.

Del mismo modo, el 8.1% de los directivos que consideran que el profesionalismo de los profesionales mayores es "medio" podrían representar una oportunidad para mejorar la comunicación y la percepción de las habilidades y actitudes de los profesionales mayores en el lugar de trabajo.

En fin, los datos sugieren una fuerte valoración del profesionalismo de los profesionales mayores por parte de los directivos. Esto destaca la importancia de reconocer y aprovechar la experiencia y la ética laboral de estos profesionales en el entorno laboral, así como de abordar cualquier percepción negativa o sesgo que pueda existir.

Tabla 12

Baremo de la dimensión Profesionalismo

SUMA PARA RANGO PROFESIONALISMO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Profesionalismo	Bajo	2	2.7	2.7	2.7
	Medio	6	8.1	8.1	10.8
	Alto	66	89.2	89.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.2.5. Identificación de las competencias que permitan la empleabilidad

Se identificó un nivel alto en las siguientes características en las personas mayores de 50 años, según la percepción del nivel directivo, en el contexto de un estudio sobre la empleabilidad sostenible en este grupo etario. Estas características destacan rasgos y habilidades particulares

que los trabajadores mayores poseen y que los directivos consideran valiosos para el entorno laboral actual.

Tabla 13

Identificación de un nivel elevado de las competencias para la empleabilidad.

Competencias	Valores	Actitudes
Flexibilidad	Lealtad	Disponibilidad a recibir información por parte de la empresa
Productividad	Cooperativos	Prefieren actividades desafiantes
Capacidad para solucionar problemas	Alto nivel ético	Compromiso laboral
Ritmo constante de trabajo	Respeto por la diversidad	Preocupación por la gestión de riesgos
Buen equilibrio emocional	Confiables	Cumplimiento de normas y políticas
Capacidad de aprendizaje	Responsabilidad	Preocupación por la sostenibilidad
Proactividad		Puntualidad
Experiencia y conocimiento útiles		
Facilidad de relacionamiento		
Orientación a la calidad		

Nota: Elaboración propia

4.3. Resultados de las Variable de la Gestión de edad

4.3.1. Reclutamiento y Selección

La mayoría de las empresas encuestadas el 54.1% muestran prácticas de gestión de la edad calificadas como "medias". Esto sugiere que algunas compañías pueden tener algunas iniciativas relacionadas con el reclutamiento y la selección de profesionales mayores, estas

prácticas pueden no ser lo suficientemente amplias o proactivas como para abordar completamente las necesidades y potencialidades de este grupo demográfico.

Es preocupante notar que el 39.2% de las empresas reportan prácticas de gestión de la edad consideradas "bajas". Estos datos indican una falta de enfoque específico en reclutar y seleccionar profesionales mayores de 50 años. Esto puede deberse a una serie de razones, como la persistencia de estereotipos negativos sobre la edad en el lugar de trabajo, la falta de conciencia sobre los beneficios que los trabajadores mayores pueden aportar o simplemente una falta de iniciativa por parte de las empresas para adaptar sus prácticas de reclutamiento y selección.

Por otro lado, es alentador ver que algunas empresas el 6.8% muestran prácticas de gestión de la edad consideradas "altas". Esto sugiere que hay empresas que están adoptando enfoques más proactivos y estratégicos para reclutar profesionales mayores, lo que podría incluir campañas específicas de contratación, programas de integración intergeneracional y políticas de reclutamiento inclusivas.

Es esencial que las organizaciones reconozcan y valoren el potencial de estos profesionales, no solo para promover la inclusión y la diversidad, sino también para aprovechar plenamente el talento y la experiencia que pueden ofrecer.

Tabla 14

Baremo de la dimensión Reclutamiento y Selección

SUMA PARA RANGO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reclutamiento y Selección	Bajo	29	39.2	39.2	39.2
	Medio	40	54.1	54.1	93.2
	Alto	5	6.8	6.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.3.2. Retención y Permanencia

La mayoría de las empresas encuestadas es el 51.4% muestran prácticas de gestión de la edad calificadas como "Bajo", lo que indica que no están desarrollando modelos de carrera diferenciados para las personas mayores ni promoviendo actividades específicas para gestionar el conocimiento de los profesionales mayores de 50 años. Esta falta de atención a la retención y permanencia de los trabajadores mayores podría resultar en la pérdida de valiosos conocimientos y experiencia para la organización.

Es preocupante ver que un porcentaje considerable de empresas del 41.9% reportan prácticas de gestión de la edad clasificadas como Medio. Esto sugiere que, si bien algunas compañías pueden tener ciertas iniciativas relacionadas con la retención y permanencia de los profesionales mayores, estas pueden no ser lo suficientemente amplias o efectivas como para abordar completamente las necesidades y potencialidades de este grupo demográfico.

Además, es alarmante que solo un pequeño porcentaje de empresas del 6.8% muestren prácticas de gestión de la edad clasificadas como "Altas". Esto indica una falta notable de programas de preparación para la jubilación y planes de carrera diferenciados para las personas mayores en el sector financiero. Esta falta de apoyo puede contribuir a una transición difícil para los profesionales mayores hacia la jubilación y puede resultar en una pérdida de talento y experiencia para la organización.

Para concluir, estos datos resaltan la necesidad crítica de que las empresas del sector financiero revisen y fortalezcan sus prácticas de retención y permanencia para los profesionales mayores de 50 años. Es esencial que las organizaciones reconozcan y valoren el conocimiento y la experiencia de estos profesionales, y que implementen medidas concretas para apoyar su desarrollo profesional continuo y su transición hacia la jubilación. Esto no solo beneficiará a los

trabajadores mayores, sino también a la organización en su conjunto, al garantizar la continuidad del talento y la experiencia necesarios para prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Tabla 15

Baremo Retención y Permanencia

SUMA PARA RANGO RETENCIÓN Y PERMANENCIA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Retención y Permanencia	Bajo	38	51.4	51.4	51.4
	Medio	31	41.9	41.9	93.2
	Alto	5	6.8	6.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.3.3. Necesidades del factor profesional

El 20.3% de las empresas encuestadas muestran un alto grado de conciencia sobre las necesidades del factor profesional de los colaboradores mayores de 50 años. Esto implica que estas organizaciones están implementando medidas ergonómicas adaptadas a este grupo demográfico, reconociendo la importancia de proporcionar un entorno laboral que promueva su bienestar y salud ocupacional. Además, podrían estar ofreciendo oportunidades de prestación de servicios flexibles después de la jubilación, permitiendo a los profesionales mayores continuar contribuyendo al sector financiero en roles adaptados a sus necesidades y preferencias.

El 60.8% de las empresas exhiben un nivel medio de atención a las necesidades del factor profesional. Aunque estas organizaciones podrían estar considerando algunas medidas ergonómicas para los colaboradores mayores, aún hay margen para mejorar en términos de proporcionar un entorno de trabajo más adecuado para este grupo demográfico. Es posible que estas empresas no estén ofreciendo oportunidades claras de prestación de servicios flexibles

después de la jubilación, lo que podría limitar las opciones disponibles para los profesionales mayores.

Por otro lado, el 18.9% de las empresas muestran un bajo nivel de atención a las necesidades del factor profesional. Estas organizaciones pueden estar subestimando o ignorando por completo las necesidades de los trabajadores mayores de 50 años en términos de medidas ergonómicas y oportunidades de prestación de servicios flexibles después de la jubilación. Esto podría resultar en un entorno laboral menos inclusivo y menos favorable para los profesionales mayores.

En definitiva, aunque algunas empresas muestran un alto nivel de atención a las necesidades del factor profesional de los trabajadores mayores, todavía hay una proporción significativa que necesita mejorar en este aspecto. Es esencial que todas las empresas reconozcan y aborden de manera efectiva las necesidades específicas de los profesionales mayores de 50 años para garantizar un entorno laboral inclusivo, saludable y sostenible. Esto no solo beneficiará a los trabajadores mayores, sino que también contribuirá al éxito a largo plazo del sector financiero en su conjunto.

Tabla 16

Baremo de la dimensión necesidades del factor profesional

SUMA PARA RANGO NECESIDADES DEL FACTOR PROFESIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Necesidades del factor profesional	Bajo	14	18.9	18.9	18.9
	Medio	45	60.8	60.8	79.7
	Alto	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.3.4. Identificación de la Gestión de Edad en el Sector Financiero cooperativo.

En el sector financiero cooperativo, se identificó que no se implementan ciertas políticas de gestión de edad. Estas políticas son clave para el desarrollo e implementación de prácticas de recursos humanos específicas y relevantes para los trabajadores mayores. A continuación, se presenta un resumen de las políticas que no se implementan, divididas por dimensión:

Tabla 17

Políticas de Gestión de Edad no Implementadas en el Sector Financiero cooperativo

Dimensión	Políticas
Reclutamiento y Selección	<ol style="list-style-type: none">1. Desarrolla campañas específicas para la selección de candidatos de mayor edad.2. Es proactiva al contratar profesionales jubilados o cercanos a la jubilación.3. Prefiere elegir a un profesional de más edad para un puesto en igualdad de condiciones.4. Promueve la integración entre las generaciones mayores y jóvenes.
Retención y Permanencia	<ol style="list-style-type: none">1. Desarrolla modelos de carrera para las personas cercanas a la jubilación.2. Promueve actividades para personas mayores dirigidas específicamente a la gestión del conocimiento.3. Cuenta con un programa de preparación para la jubilación.4. Ofrece planes de carrera diferenciados para profesionales de más edad.
Necesidades del Factor Profesional	<ol style="list-style-type: none">1. Implementa medidas ergonómicas adaptadas a los colaboradores.2. Tras la jubilación, los profesionales mayores pueden prestar servicio a la empresa de forma flexible.

Nota: Elaboración propia

4.4. Prueba de Hipótesis

4.4.1. Normalidad: Coeficiente Spearman

El cuestionario se administró a 74 directivos, lo que condujo a la aplicación de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados mostraron una significancia inferior a

0.05 (consulte la Tabla 18), lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa en las dos variables Competencias para la empleabilidad y la Gestión de edad. Esto indica que la distribución de la variable no sigue una distribución normal. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis, se utilizará el estadístico Rho de Spearman. (Sánchez, 2020).

Para la presente prueba de hipótesis se considera las siguientes hipótesis:

H0: La variable tiene una distribución normal

H1: La variable no tiene una distribución normal.

Tabla 18

Prueba de normalidad por Kolmogorov - Smirnov

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Suma Competencias para la empleabilidad	0.222	74	0.01	0.707	74	0.01
Suma Gestión de la edad	0.145	74	0.01	0.911	74	0.01

Nota: IBM – SPSS Statistics

4.4.2. Cálculo de Correlaciones

Para la presente prueba de hipótesis se considera las siguientes hipótesis:

H0: Considera que no hay relación entre la variable Competencias para la empleabilidad con la variable Gestión de edad.

H1: Considera que si existe relación entre la variable Competencias para la empleabilidad con la variable Gestión de edad.

Luego de confirmar que las variables no siguen una distribución normal, se procede a utilizar el estadístico Rho de Spearman para llevar a cabo la prueba de hipótesis.

Como se detalla en la Tabla 19, se emplea el estadístico Rho de Spearman debido a la naturaleza no paramétrica de las variables. Los resultados muestran una significancia de dos colas con un valor de 0.599, el cual es superior al nivel de significancia teórico establecido ($p < 0.05$).

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, la cual sugiere una relación negativa entre las dos variables, como indicado por Sánchez (2020). Estos hallazgos evidencian no que no hay conexión entre la variable Competencias para la empleabilidad con la variable Gestión de edad.

Tabla 19

Cálculo de *Correlaciones*

		Correlaciones		
			SUMA COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD	SUMA GESTIÓN DE LA EDAD
Rho de Spearman	SUMA COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD	Coefficiente de correlación	1.000	-0.062
		Sig. (bilateral)		0.599
		N	74	74
	SUMA GESTIÓN DE LA EDAD	Coefficiente de correlación	-0.062	1.000
		Sig. (bilateral)	0.599	
		N	74	74

Nota: IBM – SPSS Statistics

Según se detalla en la tabla 19, el coeficiente de correlación es de -0.062, lo que indica una correlación negativa y de grado débil entre las variables, tal como se presenta en la tabla 20. En consecuencia, se puede concluir que existe una relación negativa débil entre las variables estudiadas, lo que sugiere que no hay una influencia directa entre ellas en el contexto analizado.

Tabla 20

Rango de puntuaciones de la prueba de correlación Rho Sperman

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación

Nota: Elaborado por (Sánchez, 2020)

1.1. Discusión

En el análisis y discusión de los datos obtenidos de las variables "Competencias para la empleabilidad" y "Gestión de la edad" en el contexto de la empleabilidad sostenible de personas mayores de 50 años en el sector financiero, se pudo identificar algunas tendencias y consideraciones importantes.

Con la variable "Competencias para la empleabilidad", que se refiere a la percepción de las actitudes o habilidades del profesional mayor consideradas apropiadas para el mercado laboral formal. Los datos revelan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los directivos hacia las competencias de los profesionales mayores. La gran mayoría de los encuestados que es el 81.1% consideran que los profesionales mayores poseen habilidades y actitudes altamente apropiadas para el mercado laboral formal. Este hallazgo sugiere que los profesionales mayores son valorados por sus competencias y su capacidad para contribuir de manera efectiva al sector financiero.

Sin embargo, al analizar la gestión de la edad, se observó que aún existen desafíos en la implementación de políticas y prácticas que apoyen la empleabilidad sostenible de las personas mayores de 50 años en el sector financiero. Por ejemplo, en relación con la tercera dimensión de la gestión de la edad, que se refiere a las necesidades del factor profesional, vemos que solo el 20.3% de las empresas muestran un alto grado de conciencia y atención a estas necesidades. Esto sugiere que aún hay un espacio significativo para mejorar en términos de adaptar el entorno laboral y las prácticas de trabajo para satisfacer las necesidades específicas de los profesionales mayores.

La combinación de estos hallazgos resalta la importancia de abordar la percepción positiva de las competencias de los profesionales mayores con acciones concretas para apoyar su

empleabilidad sostenible. Por ejemplo, las empresas pueden desarrollar programas de formación y capacitación específicos para profesionales mayores, adaptar los entornos de trabajo para hacerlos más ergonómicos y amigables para todas las edades, y promover una cultura organizacional inclusiva que valore la diversidad generacional y fomente el intercambio de conocimientos entre los empleados de diferentes edades.

En nuestro estudio sobre la empleabilidad sostenible en el sector financiero cooperativo, nos sumergimos en las experiencias y perspectivas de los líderes y trabajadores en este ámbito. Descubrimos que la mayoría de los encuestados ocupan cargos de jefatura en las Agencias, demostrando su importancia en la toma de decisiones. Esta concentración de líderes nos lleva a preguntarnos: ¿cómo perciben estas personas mayores de 50 años en términos de sus competencias y habilidades?

Resulta que, a pesar de la diversidad de las cooperativas en tamaño y ubicación geográfica, un tema común emerge: la falta de presencia de trabajadores mayores de 50 años en muchos puntos de servicio. Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de promover la inclusión de estos trabajadores y reconocer sus valiosas contribuciones al sector.

Al mismo tiempo, observamos que estas cooperativas valoran la educación de tercer nivel de sus trabajadores. Esto sugiere un alto nivel de capacitación y competencia en el personal, lo que podría ser un activo para los trabajadores mayores en términos de competencias para la empleabilidad.

Sin embargo, queda claro que aún hay desafíos por superar en términos de gestionar la edad en el lugar de trabajo. A pesar de la percepción positiva de las competencias de los trabajadores mayores, la falta de presencia de estos trabajadores en muchos puntos de servicio sugiere que se necesitan estrategias específicas para fomentar su empleabilidad sostenible.

Es crucial que las cooperativas reconozcan la diversidad generacional en su fuerza laboral y desarrollen políticas y prácticas que apoyen a los trabajadores mayores. Esto implica adaptar los entornos de trabajo y las prácticas de contratación para satisfacer las necesidades únicas de este grupo demográfico.

CAPÍTULO 5

5.1. Propuesta de estrategias para la mejora de la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años

La investigación reveló una correlación negativa entre ambas variables, según la prueba de hipótesis realizada. Sin embargo, los análisis de las tablas de la variable Gestión de Edad mostraron una situación desfavorable en las tres dimensiones estudiadas: reclutamiento y selección, retención y permanencia, y necesidades del factor profesional. A raíz de estos resultados, se proponen estrategias concretas para mejorar la empleabilidad sostenible de las personas mayores de 50 años.

Antes de definir las estrategias, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de competencias para cada subproceso de la gestión de talento humano. Este proceso incluyó evaluar cómo estas competencias influyen en la sostenibilidad laboral de los trabajadores mayores de 50 años en las empresas. Asimismo, se consideraron las competencias vinculadas con la primera variable de estudio, lo que permitió establecer una base sólida para identificar las competencias específicas necesarias para potenciar la empleabilidad de este grupo etario. Cada competencia fue cuidadosamente seleccionada para abordar las necesidades únicas de este grupo demográfico en términos de reclutamiento, retención y trabajadores en el proceso de jubilación.

Tabla 21*Competencias para el Reclutamiento*

Competencias	Características	Tipo
1. Capacidad para establecer relaciones interpersonales	Comunicarse de manera clara y efectiva Evitar interrupciones durante la conversación Hacer preguntas abiertas	Blanda
2. Adaptabilidad y aprendizaje continuo	Agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios laborales Flexibilidad para ajustarse a diferentes situaciones laborales Habilidades de persuasión Saber negociar	Blanda
3. Gestión de Proyectos	Conocimientos técnicos específicos del puesto Resolución de problemas durante el desarrollo del proyecto Colaboración en los proyectos	Técnica
4. Productividad	Realizar el trabajo de manera rápida y precisa Estructurar el trabajo de manera lógica y ordenada Prioridad a las tareas más importantes y urgentes	Blanda
5. Competencia técnica específica del puesto	Dominio de conceptos y prácticas específicas del área de trabajo. Capacidad para aplicar teorías y metodologías especializadas. Actualización constante en nuevas tendencias y avances en el campo laboral	Técnica

Nota: Elaboración Propia

Tabla 22

Competencias para la Retención

Competencias	Características	Tipo
1. Liderazgo	Capacidad para motivar, inspirar y guiar a otros Toma de decisiones Actuar con honestidad, ética y coherencia	Blanda
2. Colaboración y cooperación	Habilidades de gestión del tiempo Capacidad para establecer metas y objetivos Habilidad para trabajar bajo presión	Blanda
3. Mentoring	Conocimientos específicos de la empresa Capacidad para transmitir conocimiento Habilidad para identificar talento	Técnica
4. Compromiso	Demostrar confianza al equipo de trabajo Lealtad a la empresa Ser cooperativo con los compañeros de trabajo	Blanda

Nota: Elaboración Propia**Tabla 23***Competencias para los trabajadores en el proceso de jubilación*

Competencias	Características	Tipo
1. Gestión del conocimiento	Habilidades de planificación financiera Capacidad para establecer metas financieras Habilidad para manejar presupuestos	Técnica
2. Planificación de Jubilación y Gestión de Transiciones Laborales	Conocimientos sobre beneficios de jubilación Capacidad para adaptarse a cambios laborales Habilidad para planificar la jubilación	Técnica
3. Resiliencia y manejo del estrés	Habilidades de transición de carrera Capacidad para identificar nuevas oportunidades Habilidad para reinventarse laboralmente	Blanda
4. Cumplimiento de normativas y políticas organizacionales	Comprensión y seguimiento de las normas y políticas de la empresa. Aplicación consistente de las normas y políticas en situaciones laborales. Capacidad para comunicar y explicar las normas y políticas a otros miembros del equipo.	Técnica

Nota: Elaboración Propia

La tabla 24 proporciona una visión general de las estrategias para cada subproceso (reclutamiento, retención y jubilación), con un enfoque en mejorar la empleabilidad sostenible de los trabajadores de 50 años dentro de las empresas. A continuación, se presentan de manera específica e individual para cada subproceso en la gestión del talento.

Tabla 24

Estrategias por subprocesos

SUBPROCESO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Reclutamiento	Iniciar un programa de regreso al trabajo para profesionales en mitad de su carrera que se han ausentado del mundo laboral para criar hijos, cuidar a ancianos o por otros motivos.	Programa de regreso al trabajo para profesionales mayores de 50 años puedan ingresar al mercado laboral
Retención	Potenciar el crecimiento y el desempeño de los colaboradores con trabajadores senior, ayudándoles a alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera efectiva al éxito organizacional.	Plan de Coaching para la retención del talento senior
Trabajadores en el proceso de Jubilación	Implementar entrevistas estructuradas con empleados prejubilados para comprender mejor su percepción y facilitar un retiro productivo de la organización.	Plan de retiro productivo organizacional para prejubilados

Nota: Elaboración Propia

5.2. Estrategia para el reclutamiento

5.2.1. Programa de regreso al trabajo

Uno de los desafíos más importantes es cómo reintegrar de manera efectiva a profesionales en mitad de su carrera que han tomado una pausa laboral, ya sea por razones personales u otro tipo de motivo. Este grupo de talentos valiosos a menudo enfrenta barreras y desafíos al intentar regresar al mundo laboral, incluida la falta de oportunidades adaptadas a sus necesidades y habilidades actuales, así como la pérdida de confianza en su capacidad profesional después de una pausa prolongada. En respuesta a esta creciente necesidad, se propone la

implementación de un programa de regreso al trabajo diseñado específicamente para estos profesionales en mitad de su carrera.

Según el Observatorio de RRHH, (2023) los líderes deben mostrar flexibilidad al adaptarse a las necesidades de sus empleados, como ofrecerles la posibilidad de trabajar desde casa o ajustar sus horarios según sea necesario. Además, afirma que esto puede tener un impacto positivo en la salud mental de los trabajadores, ya que les permite gestionar mejor su tiempo personal y profesional, lo que les hace sentirse más satisfechos y contentos con su trabajo.

Para implementar un plan de regreso al trabajo con resultados óptimos, es fundamental crear un programa estructurado y flexible que se adapte a las necesidades individuales de los profesionales que regresan. Se debe garantizar una comunicación clara y transparente sobre los objetivos y expectativas del programa, así como asignar los recursos necesarios para respaldar la reintegración de manera efectiva.

“Un componente del proceso de atraer candidatos con diversidad etaria es dar señales de que tu organización recibe con agrado a los candidatos de todas las edades y que es un lugar donde pueden verse trabajando.” (Powdar, 2021)

Además, se debe brindar un apoyo continuo a lo largo del proceso, ofreciendo orientación, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional. Es crucial evaluar el programa de forma periódica para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario, asegurando así una transición exitosa y beneficiosa tanto para los profesionales como para la organización en su conjunto.

Tabla 25*Estrategia para el Reclutamiento*

Estrategia	Acciones/ Políticas	Resultados Esperados	Responsable
Programa de regreso al trabajo para profesionales mayores de 50 años puedan ingresar al mercado laboral	<p>Publicar los puestos vacantes en listas de trabajos enfocadas en la diversidad</p> <p>Enfatizar la diversidad de edad (y de otros tipos) como meta al intensificar las actividades de recomendación.</p> <p>Iniciar campañas de recomendación de candidatos</p> <p>Enviar las metas de diversidad a las agencias de búsqueda con las que trabaja la empresa</p>	Los profesionales recuperaran la confianza en sus habilidades, actualizaran sus conocimientos y establecerán redes sólidas, lo que les permitirá acceder a roles relevantes y satisfactorios que coincidan con sus habilidades y aspiraciones profesionales.	Jefe de Talento Humano

Nota: Elaboración Propia

5.3. Estrategia para la retención

5.3.1. Plan de coaching

De acuerdo con Salazar (2015) en el actual entorno empresarial, caracterizado por su alta competencia y constante cambio, las empresas se ven compelidas a mostrar flexibilidad y a contar con empleados bien capacitados y preparados. Además, señala para lograr este objetivo, es fundamental adoptar un enfoque creativo y emplear nuevas estrategias de formación que puedan transformar la mentalidad y el comportamiento del personal de la organización.

La implementación de un plan de coaching para los trabajadores senior en una empresa es esencial para aprovechar al máximo el potencial de este grupo demográfico altamente experimentado. Al convertirse en los propios entrenadores (coach) dentro de la organización, los talentos senior pueden compartir su experiencia y conocimientos con sus compañeros. A través del coaching, se pueden identificar y potenciar las habilidades y conocimientos únicos que los trabajadores senior aportan a la organización. Además, puede ayudar a superar desafíos comunes

asociados con la edad, como la adaptación a nuevas tecnologías o la transición a roles de liderazgo.

Citando al Observatorio de RRHH (2023) ,los líderes necesitan mostrar empatía y comprensión hacia las preocupaciones de sus empleados, y proporcionarles apoyo y recursos para ayudarles a superar los cambios.

El coach guía y coordina la implementación de un programa que brinda al coachee (o grupo de coachees) una oportunidad para crecer personal y profesionalmente, ayudándole a desarrollar estrategias o comportamientos que lo lleven al éxito. (Salazar, et al. , 2015)

Plan de coaching para trabajadores senior implica que estos se conviertan en los propios coaches dentro de la organización. En lugar de asignar coaches externos, se aprovechará la experiencia y conocimientos de los trabajadores senior para guiar y apoyar a sus compañeros. Estas sesiones de coaching se diseñan para abordar áreas clave como la actualización de habilidades, la gestión del cambio y el desarrollo de liderazgo. Los resultados óptimos de este enfoque incluyen un aumento en la confianza y la motivación de los trabajadores senior, una mejora significativa en su desempeño laboral y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral. Además, el coaching puede conducir a una mayor retención del talento y un impacto positivo en la cultura organizacional, fortaleciendo así el éxito a largo plazo de la empresa. En el plan de coaching, es crucial mantener una evaluación constante y ofrecer retroalimentación regular. Al implementar herramientas para medir cómo el coaching influye en el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores senior, así como en la cultura de la organización en su conjunto, se pueden hacer ajustes y mejoras continuas en el programa.

Tabla 26*Estrategia para la retención*

Estrategia	Acciones/ Políticas	Resultados Esperados	Responsable
Plan de Coaching para la retención del talento senior	<p>Identificar las áreas de mejora y las necesidades de desarrollo de los empleados.</p> <p>Seleccionar al coach de talento senior con experiencia y cualificaciones adecuadas.</p> <p>Adaptar las sesiones de coaching a las necesidades individuales de cada empleado estableciendo metas claras.</p> <p>Realizar seguimientos regulares para evaluar el progreso de los participantes</p>	Los empleados senior realizaran coaching de acuerdo a sus competencias y experiencias, de tal manera que, aumentará la productividad, satisfacción laboral y retención del talento, junto con una cultura empresarial más sólida y orientada al desarrollo.	Jefe de Talento Humano

Nota: Elaboración Propia

5.4.Estrategia para trabajadores en el proceso de Jubilación

5.4.1. Plan de retiro productivo organizacional para el proceso de Jubilación

La jubilación es una transición que impacta a los trabajadores de manera única, generando emociones variadas como ansiedad, felicidad, incertidumbre y melancolía. Este cambio altera radicalmente la rutina diaria, transformando una vida activa en una más pasiva, donde los jubilados abandonan sus actividades habituales para adoptar nuevas costumbres y rutinas

Mencionando a Chacon (2020) el proceso de retiro laboral, en contraposición a la jubilación, no solo impacta al trabajador que se retira, sino que también genera inestabilidad en la organización. Además, menciona que el trabajador de larga trayectoria dentro de una empresa aporta una gran experiencia en su área, por lo que, al dejar su puesto, la organización debe encontrar un reemplazo que cumpla con el perfil requerido y esperar a que adquiera la misma experiencia en ese campo laboral.

Consideradas las entrevistas efectuadas, y la información recolectada, así como las competencias que se busca generar entre los prejubilados con este plan de retiro son: a) Conocer

las etapas que atraviesan posterior a su jubilación. b) La comprensión de los conceptos de transición que afectan a los trabajadores en etapa de jubilación. c) Comprender la relación entre el trabajo y la salud física y psicológica. d) Identificar las diferentes emociones y sensaciones en los trabajadores al enfrentar dicha etapa de jubilación.

Tabla 27

Estrategia para los trabajadores en proceso de jubilación

Estrategia	Objetivo de la estrategia	Acciones/ Políticas	Resultados Esperados	Responsable
Plan de retiro productivo organizacional para el proceso de jubilación.	Implementar entrevistas estructuradas con empleados prejubilados para comprender mejor su percepción y facilitar un retiro productivo de la organización.	Diseñar y realizar entrevistas estructuradas. Analizar resultados y desarrollar planes personalizados. Proporcionar recursos y apoyo durante la transición. Integrar retroalimentación en las políticas de retiro. Promover una cultura de apoyo al retiro productivo.	Obtener una transición exitosa hacia la jubilación para los empleados prejubilados, junto con la mejora continua de las políticas y prácticas de retiro de la empresa.	Jefe de Talento Humano

Nota: Elaboración Propia

6. Conclusiones

- La empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años no solo es una cuestión de justicia social y equidad, sino también un factor crucial para el desarrollo económico y la vitalidad organizacional. El reconocimiento del "talento senior" como un recurso valioso y la comprensión de los desafíos específicos que enfrentan estos profesionales en el mercado laboral actual son fundamentales para promover una cultura laboral inclusiva y sostenible. La discriminación por edad y la falta de criterios claros para definir y valorar

el talento senior representan barreras significativas que deben abordarse de manera integral.

- En el análisis detallado de las competencias para la empleabilidad y la gestión de edad en personas mayores de 50 años en el sector financiero Cooperativo de la provincia de Cotopaxi, encuentra que los profesionales mayores de 50 años son percibidos como poseedores de competencias valiosas para el sector financiero, se encontró que los profesionales mayores de 50 años son percibidos como poseedores de competencias valiosas para el sector financiero. Sin embargo, no se implementan políticas y prácticas de gestión de la edad que apoyen su empleabilidad sostenible. Los resultados confiables y válidos del instrumento utilizado respaldan la importancia
- Al determinar la correlación entre las Competencias para la Empleabilidad y la Gestión de edad en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo, se ha determinado el coeficiente de correlación es de -0.062 , lo que indica una correlación negativa y de grado débil entre las variables. Estos hallazgos evidencian que no hay conexión entre la variable Competencias para la empleabilidad con la variable Gestión de edad, por lo tanto, existe una correlación negativa y de grado débil entre ambas variables.
- La identificación de estrategias de gestión de talento humano para la empleabilidad en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo es de suma importancia. Estas estrategias no solo permiten aprovechar la experiencia y el conocimiento de este grupo demográfico, sino que también fomentan la diversidad generacional y la inclusión en el lugar de trabajo. Al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden crear entornos laborales más enriquecedores y productivos, asegurando el desarrollo

profesional continuo de sus empleados mayores y promoviendo una transición laboral exitosa hacia la jubilación.

7. Recomendaciones

- Las empresas deben adaptar un enfoque proactivo hacia la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años. Esto implica la implementación de medidas concretas para eliminar los sesgos de edad en el lugar de trabajo, así como la creación de oportunidades equitativas para el desarrollo y el avance profesional de los trabajadores mayores. Además, se deben promover iniciativas de sensibilización y educación que destaquen los beneficios del talento senior y fomenten una cultura organizacional que valore la experiencia y la diversidad de perspectivas.
- Las cooperativas de este sector deben desarrollar e implementar políticas y programas orientados a fomentar la diversidad generacional en el lugar de trabajo. Estas medidas pueden abarcar desde iniciativas inclusivas de reclutamiento, retención hasta programas de capacitación y desarrollo profesional diseñados específicamente para trabajadores mayores de 50 años. Al promover un ambiente laboral inclusivo y ofrecer oportunidades equitativas para todos los empleados, sin importar su edad, las cooperativas pueden potenciar la empleabilidad sostenible de las personas mayores de 50 años y consolidar su posición en el mercado laboral.
- Se sugiere que se realicen más investigaciones para comprender mejor la dinámica entre estas variables y así poder diseñar intervenciones más efectivas para promover la empleabilidad sostenible en personas mayores de 50 años en el sector financiero cooperativo.

- Se recomienda llevar a cabo un estudio centrado en el desarrollo de empleados mayores de 50 años, con el fin de identificar estrategias y programas efectivos que les permitan mantenerse activos y competitivos en el mercado laboral. Al comprender mejor las necesidades y realidades de los trabajadores mayores de 50 años, se podrán diseñar e implementar programas de desarrollo que promuevan su permanencia y crecimiento en el mercado laboral, contribuyendo así a una mayor inclusión y diversidad generacional en las organizaciones.

8. Bibliografía

- Alajo , S., & Yánez , M. (2017). Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga. *UTC*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3863>
- ARESE, C. (2020). EL “EDADISMO” LABORAL Y PREVISIONAL. *Revista de derecho de las personas*. Obtenido de <https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/RM/article/view/4360/3141>
- Ball, C. (2015). Local economic strategies for ageing labour markets: The Life Skills project in Neath Port Talbot and Swansea, West Wales, UK. *OECD Library*.
doi:<https://www.doi.org/10.1787/5JRNWQK7889N-EN>
- Barrios. , A. (2023). Restructuring the Workforce Through Non-Ageist Hiring and Retention Practices That Value Aging Workers' Expertise. *IGI Global*. doi:10.4018/978-1-6684-6351-2.ch006
- Benedet, J., Martínez , R., & Arias . (2018). Diferencias con la edad en el uso de estrategias, en el aprendizaje y en la retención.
- Briceño, G. (2020). *Euston96*. Obtenido de <https://www.euston96.com/deontologia/>
- Brindusa, A., & Aitor, L. (2020). Envejecimiento, productividad y situación laboral. *Banco de España*. Obtenido de <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/10529>
- Carrasco , R. (2018). Responsabilidad Social Corporativa: ¿Diversidad=Generación de valor? *Universidad La Laguna*. Obtenido de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/10839>
- Cepellos, V. (2018). 138Teoria e Prática em Administração, volume 8, número 1, 2018Envelhecimento Nas Organizações: Os Grandes Debates Sobre o Tema Nos Estudos De Administração De EmpresasCepellosp. 138-159DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-37614>Submissão: 21/D. *EAESP FGV– SP* .

César, A. (2020). EL "EDADISMO" LABORAL Y PREVISIONAL1. *Revista de Derecho de las Minorías*.

doi:[http://dx.doi.org/10.22529/rdm.2020\(3\)05](http://dx.doi.org/10.22529/rdm.2020(3)05)

Chacon , J., Orobio, G., & Velasquez , V. (2020). Análisis sistemático de la revisión de literatura acerca del estado actual del fenómeno del retiro laboral, la transición de empleado a jubilado y las

emociones presentadas en el proceso. *Universidad Cooperativa de Colombia*, . Obtenido de

<http://hdl.handle.net/20.500.12494/17077>

Constitución de la República del Ecuador. (2015).

ESERP. (2023). La estrategia empresarial. *ESERP Business & Law School*.

Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers.

Research Gate.

Frini, O., & Jedidia, K. (2017). The age structure change of population and labour productivity impact.

Economics Bulletin (AccessEcon)-.

Fundación Adecco. (2020). *Libro Blanco Talento Senior*. Madrid. Obtenido de

<https://www.fundacionadecco.org/talentosenior/talentosenior.pdf>

García , M. (2018). El análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación. *Alianza Editorail*.

Obtenido de [http://metodo1.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/164/2014/10/Garcia-et-](http://metodo1.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/164/2014/10/Garcia-et-al-El-analisis-de-la-realidad-social-metodos-y-tecnicas-de-la-investigacion.pdf)

[al-El-analisis-de-la-realidad-social-metodos-y-tecnicas-de-la-investigacion.pdf](http://metodo1.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/164/2014/10/Garcia-et-al-El-analisis-de-la-realidad-social-metodos-y-tecnicas-de-la-investigacion.pdf)

González, E. (2020). Talento senior y cualificaciones laborales en auge. Obtenido de

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/47293>

Henández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. *McGRAW-HILL II\TERAMERICANA*

EDITORES, S.A. de C. V.

Hildt, K., & Bugajska, J. (2013). EVALUATION OF ACTIVITIES AND NEEDS OF OLDER WORKERS. *Medycyna*

Pracy. doi:<https://doi.org/10.13075/mp.5893.2013.0025>

- Imma, M. (2015). Talento sénior: ¿urgencia u oportunidad? *Equipos y Talento*, 46. Obtenido de https://www.equiposytalento.com/contenido/download/47/talento_senior.pdf
- Jenkins, A., & Poulton, J. (2014). Managers' perceptions of older workers in British hotels. *Emerald Group Publishing Limited*. doi:10.1108/EDI-10-2012-0096
- Jolles, D., Juanchich, M., & Picco, B. (2022). Too old to be a diversity hire. Choice bundling shown to increase gender-diverse hiring decisions fails to increase age diversity. doi:<https://doi.org/10.31234/osf.io/cbr7y>
- Judith, D. (2014). Age Discrimination in the Workplace. *Policy Quarterly*. Obtenido de <https://ojs.victoria.ac.nz/pq/article/view/4502/3991>
- Limoni, M. (2021). Reivindicar el valor del talento senior: prácticas organizacionales actuales que promueven la empleabilidad de adultos mayores de 50 años en Argentina. *Universidad de San Andrés*. Obtenido de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/19084/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Limoni%2C%20Micaela.pdf>
- LOEPS. (2011). LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO. *LOES*.
- Lucena, P. (2018). *Cesuma*. Obtenido de <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-reclutamiento-y-seleccion.html>
- Machuca, j., & Vines, F. (2023). Tratamiento y representación de datos provenientes de escalas tipo Likert. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6905
- Manpower Group. (2023). *Manpower Group*. Obtenido de <https://www.manpowergroup.com/>
- MDT. (2017). *NORMATIVA ERRADICACION DE LA DISCRIMINACION*.

- Meirinhos, V., Abrunhosa, S., & Martins, D. (2018). Employees' Retention: Concept, Practices, and Impact Factors. doi:10.5171/2018.390739
- Ministerio de Trabajo. (2023). ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2023-156. 2.
- Muñinos, I. (2020). Talento sénior: ¿urgencia u oportunidad? *Equipos y Talento*, 3. Obtenido de https://www.equiposytalento.com/contenido/download/47/talento_senior.pdf
- Nazar , G., & Figueroa, C. (2015). Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile. *Psicoperspectivas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171033736011.pdf>
- Observatorio de RRHH. (2023). *DIVERSIDAD, CONCILIACIÓN E IGUALDAD MOTIVACIÓN Y COMPROMISO PERSONAS Y EMPRESAS PRODUCTIVIDAD SALUD LABORAL SALUD MENTAL TALENTO*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/al-dia/4-estrategias-para-potenciar-el-rendimiento-de-los-empleados-senior.html>
- OIT. (2002). Una sociedad inclusiva para una población que envejece: el desafío del empleo y la protección social. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-espanola-geriatria-gerontologia-124-pdf-13035695>
- OIT. (2004). *Organización internacional del trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195
- OIT. (2009). *OIT*. Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_105077/lang--es/index.htm
- OIT. (2011). Luchar contra la discriminación en el trabajo: Riesgo de avance. *OIT*. Obtenido de https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/issues/WCMS_165642/lang--es/index.htm

- OIT. (2011). *Organización Internacional del trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/WCMS_165379/lang--es/index.htm
- OIT. (2015). Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf
- OIT. (2016). Trabajo decente y crecimiento incluyente y sostenible: Los grandes retos de la política mundial. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_455736.pdf
- OIT. (2019). *OIT*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- OIT. (2019). Trabajar para un futuro más prometedor. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf
- OMS. (2024). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/ageing-and-health>
- ONU. (1996). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Obtenido de <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). Informe Mundial sobre el Envejecimiento. 2. Obtenido de <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/340207/9789240020542-spa.pdf?sequence=1>
- Ortega, M. (2023). Second chance: el mercado laboral para los mayores de 50 está activo. *ámbito.com*.
- Powdar, A. (2021). Cómo mejorar la diversidad de edad en el proceso de contratación de tu organización. *AARP*.

- Redacción APD. (2022). Retención del talento en las empresas, el gran reto. Obtenido de <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Salazar, V., Dolores, M., & Pozo, C. (2015). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831004>
- Sampieri, R. (2018). *METODOLOGIA , DE LA INVESTIGACION: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGRAW-HILL II\TERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Sánchez, F. (2020). Estadística para tesis y uso del SPSS. *Centrum Legalis E.I.R.L.* Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1Ff-62hZM8P9AhqpxEDDcrz9hD22V0Bet/view>
- Sanchez, S. (2021). Las competencias profesionales como herramienta de exclusión a personas mayores de 45 años. *Universidad Oberta de Catalunya*. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/134987/6/ssanchezcuevTFM0721memoria.pdf>
- Savia. (2020). El Talento Senior y el Valor de la experiencia.
- Schrimpf, M., Froehlich , D., & Covarrubi, B. (2021). HRM Policies' Impact on Employees' Employability: The Role of Age Climate and the Offering of Developmental Measures. *Administrative Sciences*. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci11030079>
- Sealome, P., & Chipunza , C. (2020). Employees' perceptions of diversity management practices as predictors of psychological capital: A South African study. doi:<https://doi.org/10.4102/td.v16i1.790>
- SEPS. (2016). FICHA METODOLÓGICA DE INDICADORES. Obtenido de <https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Ficha-metodologica-de-Volumen-de-credito.pdf>
- SEPS. (2023). *SEPS*. Obtenido de <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/3>
- SEPS. (2023). *SEPS*. Obtenido de <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/3>
- SEPS. (2024). *SEPS*. Obtenido de <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/3>

- Singh , S. (2015). A study on influence of employee compensation, job satisfaction, working environment on employee retention. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*.
- SOKOLOV , ANANCHENKOVA , P., & KUZNETSOV , M. (2023). TRANSFORMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE EMPLEO EN CONDICIONES MODERNAS. 1 *Academia de Relaciones Laborales y Sociales*. doi:10.20410/2073-7815-2022-33-6-63-71
- Solana, J. (2017). longevidad, nuevos retos y oportunidades para la. *Xarxa*.
- Solana, J. (2017). Longevidad, nuevos retos y oportunidades para la dirección y emprendimiento. 226. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/456204/Tjso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sotomayor, A. A. (2015). *Auditoría Administrativa*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.
- Stetsiv, I., & Zubova, O. (2021). Corporate Social Responsibility Management. doi:<https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.013>
- Survey Monkey. (2022). *Survey Monkey*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/encuestas-de-satisfaccion-de-curso-o-taller/>
- Tonelli, , M., Pereira, J., & Cepel, V. (2020). Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *Emerald insight Discover Journals, Books % Case Studies*.
- Vasilyeva, Y., & Shuraleva, S. (2019). Age as a factor of employee’s vulnerability in labor law. doi:<https://www.doi.org/10.17072/1995-4190-2020-49-550-575>
- Wille, B. F. (2013). Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work–Family Conflict. *Applied Psychology*.

Witkowski , S., & Bartosz , B. (2017). Psychological and organisational aspects of age management in organisations. *KEYWORDS*. doi:<https://doi.org/10.1515/manment-2015-0081>

Wright, M., & Zou, T. (2023). Academic developers as ‘romantic incubators’? The role of growth and professional support in our work. *International Journal for Academic Development*. doi:<https://doi.org/10.1080/1360144X.2023.2178705>

Zamora, I. (2021). Metodología de Investigación. *SMITH ZAMORA E.I.R.L.*