



INFORME SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL





**PROYECTO
«HERRAMIENTAS PARA
LA ADAPTACIÓN DE
LOS TRABAJADORES
DE EDAD AVANZADA
EN LAS PYME».**

**BASADO EN EL ANÁLISIS DE
LA INVESTIGACIÓN EN LOS
PAÍSES SOCIOS Y EN
ENTREVISTAS
INDIVIDUALES EN
PROFUNDIDAD**



**Financiado por
la Unión Europea**

El objetivo principal del proyecto "AGEADAPT | Herramientas para la adaptación de los trabajadores de edad avanzada en las PYME" es crear materiales de aprendizaje para dos grupos principales. En primer lugar, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que necesitan prepararse para el cambio de la estructura de edad con el fin de no tener problemas con su mano de obra en un futuro próximo y, en segundo lugar, las personas mayores de 55 años y su necesidad de actualizar sus conocimientos en el uso independiente de las herramientas digitales en la vida laboral. El consorcio del proyecto está formado por 6 socios de 5 países europeos: Alemania, República Checa, Polonia, Eslovenia y España. Al cooperar juntos, el proyecto pretende ofrecer materiales educativos innovadores basados en diferentes experiencias y prácticas en el ámbito de la gestión de la edad. Además también participan en el proyecto varios de los socios.

La población europea sigue envejeciendo considerablemente. Aunque se prevé que la población total de la UE aumente hasta los 6,5 millones de personas en 2070, se prevé que la población activa de 55 a 64 años disminuya hasta la increíble cifra de 41 millones.

El fenómeno del envejecimiento de la mano de obra, a pesar de que se debe a diversas razones, siempre conduce a lo mismo: todos los participantes del mercado laboral (empresarios, empleados e instituciones del entorno empresarial) tienen que adaptarse a él.

Partiendo de la base de que la base para el desarrollo de cualquier solución de gestión son los resultados de una investigación en profundidad en un área determinada, el proyecto asume la realización de un amplio proceso de investigación. Este proceso incluye el análisis de datos secundarios (investigación documental) y la realización de una serie de 18 entrevistas individuales en profundidad (IDI) sobre la situación de las personas mayores en el mercado laboral y las soluciones en este ámbito.

Para garantizar la máxima calidad de la investigación y reducir el error de medición, resulta fundamental utilizar la triangulación en las cuatro dimensiones siguientes:

- datos (obtención de datos de diversas fuentes)
- investigador (realización de investigaciones por parte de múltiples investigadores)
- teórico (búsqueda de muchos conceptos teóricos para explicar los fenómenos)
- metodológico (que combina muchos métodos de investigación) [1].

También es importante garantizar la posibilidad de comparar los resultados de la investigación con otros problemas similares, así como la reflexividad de los investigadores y la conciencia de los métodos y expectativas utilizados [2].

[1]Denzin N. K. (2017), *Sociological Methods: A Sourcebook*, Routledge Abingdon-Nueva York.

[2]Glinka B. (2019), *Badania jakościowe - analiza danych, prezentacja naukowa*. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Cracovia.

En 2019, el número de personas mayores económicamente activas en Polonia aumentó un 1,5% en comparación con el año anterior, lo que supone un 7,6% del total de polacos económicamente activos. Los empleados mayores son percibidos como personas con una situación vital estable, maduros, con experiencia y valorados más alto por los clientes. Sin embargo, a menos que la organización sea consciente de que existe un problema relacionado con la edad de los empleados, rara vez aplica alguna solución de gestión de la edad.

En Alemania, el 20% de los empleados tiene más de 55 años. Sin embargo, las personas mayores siguen teniendo una participación en la vida laboral inferior a la media, muy probablemente debido a una insuficiente aplicación de soluciones de gestión de la edad. Siguen existiendo prejuicios perjudiciales contra los empleados de más edad y una reticencia a la digitalización entre los mayores. Dicho esto, la situación está mejorando, ya que las empresas adoptan cada vez más medidas para apoyar a los trabajadores mayores.

En 2019, Eslovenia registró un aumento de los trabajadores mayores de 55 años del 3% en comparación con el año anterior. El empleo de los trabajadores mayores de 55 años sigue siendo uno de los más bajos de Europa, lo que se explica por la jubilación anticipada, la cultura laboral existente y los insuficientes incentivos para perseverar en el trabajo. Las empresas suelen ser conscientes de este problema, pero a menudo no emprenden acciones específicas para contrarrestarlo.

En España existe un problema con la alta tasa de desempleo en personas mayores de 55 años, encontrándose que el paro acumulado entre los mayores de 45 años alcanza el 30%. Existen numerosos planes y ayudas para apoyar el empleo de los mayores de 45 años. Las redes sociales son cada vez más utilizadas para aglutinar a los desempleados y también sirven para compartir ofertas de empleo, noticias, recursos, iniciativas, etc.

En la República Checa, la participación de la población de edad avanzada en el empleo ha aumentado considerablemente, sobre todo entre las mujeres. En la actualidad, casi el 9% de los empleados tienen 60 años o más. Aunque se les considera un activo valioso y experimentado en el trabajo, se enfrentan a los prejuicios de los empresarios debido a su avanzada edad. Por ello, los trabajadores de más edad tratan de mejorar sus oportunidades de empleo a través de la reconversión profesional.

Los expertos polacos señalan que las empresas identifican las capacidades, los conocimientos y las necesidades de los nuevos empleados, principalmente mediante entrevistas y pruebas. A partir de este análisis, se elabora un plan individual para la adaptación de las personas mayores al trabajo y se determina una trayectoria individual. Como medio de apoyo a las personas mayores, las empresas mencionaron diversas actividades: prácticas, adaptación del puesto de trabajo, flexibilidad horaria y formación, entre otras.

Todos los expertos coinciden en la valoración de que la gestión de la edad está todavía en una fase muy temprana en Alemania. Muchas PYMES aún no han desarrollado herramientas y procesos. Sin embargo, cada vez más empresarios aceptan que es necesario un esfuerzo organizado y dedicado a los trabajadores mayores. Algunos factores importantes que motivan a los mayores, mencionados por los expertos, son el aprecio, el enfoque individual, la formación y la inclusión de los trabajadores mayores en nuevos proyectos/actividades.

Las empresas eslovenas son conscientes de que educar a los trabajadores de más edad no es posible de la noche a la mañana y ven una ventaja en la adaptación a tiempo, sobre todo a las necesidades de la digitalización. Ejemplos de buenas prácticas de las empresas son los grupos de trabajo mixtos, la tutoría formal para los nuevos empleados y la apertura a la participación de antiguos empleados jubilados. La formación profesional no fue tan aceptada por los trabajadores de más edad, a menudo debido a la proximidad de la edad de jubilación.

En España, todos los expertos señalan que el proceso de adaptación de los empleados de más edad a un nuevo papel no suele ser fácil, especialmente cuando se encuentran con herramientas digitales. Entre las actividades específicas que se proponen están las sesiones de coaching individual, el acompañamiento del empleado y las actividades dentro y fuera de la empresa. Se considera que es esencial tener la actitud adecuada y proporcionar un entorno óptimo y apropiado.

La experiencia de los expertos checos en la mejora de las soluciones de gestión de la edad en las PYMES es en general buena. El trabajo de los mayores es muy bienvenido y valorado debido a sus conocimientos y habilidades que pueden transmitir a la generación de trabajadores más jóvenes. Al disponer de tiempo suficiente y de herramientas digitales, se desenvuelven bien. Sin embargo, prefieren la comunicación cara a cara y el enfoque individual, quizás con un asistente personal.

En cuanto a la **necesidad de mejorar las soluciones de gestión de la edad en las PYMES**, nuestra investigación muestra que pueden ser útiles **más proyectos** dirigidos tanto a las personas mayores como a los posibles empleadores. También serían útiles los **incentivos financieros** para los posibles empleadores que quieran contratar a personas mayores y las soluciones **sistémicas** a nivel de todo el país o región. Las soluciones a nivel de política estatal deberían proporcionar una información clara de que vale la pena que las personas mayores permanezcan en el mercado laboral y de que ello conlleva beneficios. Los países europeos deberían **motivar a las personas mayores** a permanecer en el mercado laboral el mayor tiempo posible. También serían útiles **nuevos canales** para llegar a las personas mayores que a menudo no saben cómo emprender actividades sociales y profesionales. Las PYMES desean **más información** sobre la gestión de la edad. Las actividades de **sensibilización** de los propietarios y directivos de las PYME serían muy útiles. Nuestra investigación muestra que una **serie de herramientas** con métodos probados para la prolongación de la empleabilidad de los trabajadores de más edad sería muy apreciada. Entre las soluciones, se ha mencionado el **coaching individual** como una herramienta eficaz. En este contexto, el **intercambio de conocimientos y experiencias** entre los empleados mayores y los más jóvenes también desempeña un papel muy importante. Los **programas de tutoría** debidamente adaptados pueden servir a este propósito.

También necesitamos **herramientas para detectar las necesidades y los problemas** de los empleados. En cuanto a las acciones que pueden emprender los propios empresarios de las PYME, sería muy útil contar con **formas de empleo más flexibles** para los trabajadores de más edad, en este sentido, si se reduce la capacidad sanitaria de los trabajadores de más edad para que los empresarios dispongan de medios para adaptar los puestos de trabajo. En cuanto al nivel organizativo, el factor más importante para la necesaria readaptación del trabajador es la **buena comunicación** y la **relación** entre la empresa y el trabajador. Se necesitan **algunas directrices** para los empresarios sobre cómo actúen cuanto a la gestión de la edad, para que sus actividades no se realicen de forma puntual, sino que sean permanentes, a largo plazo y deliberadas.

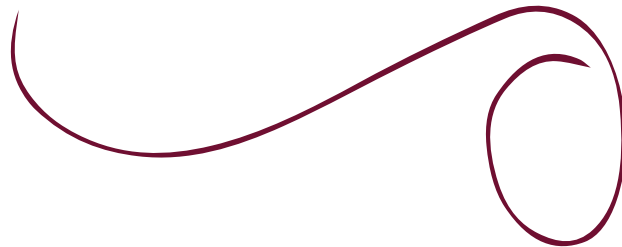
Resumiendo, nuestra investigación muestra que en el campo de la gestión de la edad en las organizaciones de las PYMES ha cambiado mucho en los últimos años, pero las necesidades son tantas que el abanico de posibles acciones es muy amplio.



AGE ADAPT



**Financiado por
la Unión Europea**



El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente la opinión de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.