



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

“Reinserción Laboral de adultos mayores de 45 años”

Autoras:

- Estrada, Victoria
- Figueroa, Mayra Daiana
- Ulianow, Cinthia

Tutores:

- De Arteche, Mónica Regina
- Polifrone, Eliana

AÑO 2015

ÍNDICE

Reinserción laboral de adultos mayores de 45 años.....	6
Abstract.....	6
Resumen ejecutivo.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
ALCANCE.....	10
AGRADECIMIENTOS.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
Capítulo 1: El mercado laboral actual que enfrentan los mayores de 45 años.....	11
1.1 Características del mercado laboral.....	11
1.2 CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES.....	13
TABLA 1. CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES.....	15
Tabla 2. Ventajas y Desventajas de los trabajadores mayores de 45 años.....	16
1.3 Informe cuantitativo.....	17
Figura 1. Evolución de la tasa de desempleo por grupo etario. Años 2003 – 2009 (últimos trimestres).....	18
Figura 2. Tiempo de búsqueda de empleo por grupo etario. Último trimestre 2009.....	19
Figura 3. Personas entre 45 y 69 años desempleadas por tramos de edad. Último trimestre 2009.....	20
Figura 4. Evolución de la tasa de desempleo por nivel educativo. Grupo 45 – 65 años en 2009. Años 2003 – 2009 (últimos trimestres).....	21
FIGURA 5. PARTICIPACIÓN DE CADA NIVEL EDUCATIVO EN EL TOTAL DE DESEMPLEADOS. GRUPO 45-65 AÑOS EN 2009. AÑOS 2003-2009 (ULTIMOS TRIMESTRES).....	22
Capítulo 2: Los diversos efectos del desempleo.....	23
2.1 Efectos en los vínculos sociales y familiares.....	23
2.2 Efectos Psicológicos.....	26
2.2.1 Las conductas pasivas.....	29
2.2.2 El despido: cambios en el estado emocional.....	30
2.3 Efectos en la economía personal y nacional.....	31
Capítulo 3: Políticas Públicas y Privadas.....	33
3.1 Políticas privadas: el Outplacement.....	33
DIFERENCIAS ENTRE OUTPLACEMENT COLECTIVO E INDIVIDUAL.....	36

CONCEPTO DE “RESKILLING”	37
3.2 Políticas públicas.....	37
3.2.1 Programas públicos de inserción laboral destinados a personas mayores de 45 años.....	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
PARADIGMA.....	42
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
INSTRUMENTOS A UTILIZAR	44
Cuadro de metodología	46
TRABAJO DE CAMPO.....	47
Análisis de documento: “Informe de Reinserción laboral” – Diagonal.....	47
OBSERVACION DIRECTA a grupo focal de desempleados mayores de 45 años en diagonal.....	50
ENTREVISTA CECILIA DAMIANO – ANALISTA DE CAPITAL HUMANO EN PETROBRAS ARGENTINA.	54
Análisis de entrevista a Gastón Aloia, Gerente de Recursos Humanos Pigmento.	58
Análisis de entrevista a Carlota Hermida – Directora de Recursos Humanos Conosur en Bayer.....	62
Análisis de entrevista con Giuliana Cattaneo, Dow Chemicals.....	63
Análisis de entrevista a Brenda Pruczanski, Directora de ONG Diagonal	65
Gráficos de Osgood.....	67
Figura 1. Contratación de mayores de 45 vs. Imaginarios negativos	67
Figura 2. Outplacement vs. Cambio de conductas	69
Figura 3. Conocimientos de políticas públicas vs. Utilización de políticas públicas	70
Resumen de entrevistas.....	71
Conclusiones e implicancias.....	72
Anexos.....	75
Bibliografía	110

REINSERCIÓN LABORAL DE ADULTOS MAYORES DE 45 AÑOS.

ABSTRACT.

The main purpose of this thesis is to analyze the problems unemployed over 45 years population faces to re- enter the labour market, either because they were suddenly out of work or who wish to participate again.

We will also explore the impact of unemployment on people considering the psychological effect, its effect on economy and family; as well as private policies through organizations (outplacement) and current public policies established by the National Government and the Government of the Autonomous City of Buenos Aires to promote the reintegration of adults over 45 years.

We seek to understand and observe the reality that these people face in today's job market and analyze reason why age has become a key determinant of employability. To achieve this goal, we have conducted interviews with experts in the area of Human Resources large private area: Bayer Laboratories , Petrobras Argentina , Pigmento and Dow Chemicals; that they are involved in the issue , directly and indirectly.

We also interviewed, the director of Diagonal, a nongovernmental organization that is responsible for accompanying and helping people in this age group to re-enter the world of work, we conducted direct observation to a focus group organized over 45 unemployed by the NGO and a document that they gave us was also analyzed.

RESUMEN EJECUTIVO.

El objetivo principal de esta tesis es analizar la problemática que sufre la población desempleada mayor de 45 años para reinsertarse en el mercado de trabajo, ya sea porque quedaron desempleados repentinamente o por que desean volver a participar en él.

Analizaremos además, el impacto que produce el desempleo en las personas considerando los efectos psicológicos, su efecto en la economía y en el núcleo familiar; como así también las políticas privadas por parte de las organizaciones (el outplacement) y las políticas públicas vigentes establecidas por el Gobierno Nacional y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para favorecer la reinserción laboral de los adultos mayores de 45 años.

Buscamos entender y observar la realidad que enfrentan estas personas en el mercado laboral actual y analizar por qué motivo la edad se ha vuelto un determinante clave de la empleabilidad. Para alcanzar esta meta, hemos realizado entrevistas a expertos del área de Recursos Humanos de grandes empresas del ámbito privado: Laboratorios Bayer, Petrobras Argentina, Pigmento y Dow Chemicals; que se encuentran envueltas en la temática, directa e indirectamente. Entrevistamos también, a la directora de Diagonal, una Organización no gubernamental que se encarga de la acompañar y ayudar a las personas de este grupo etario a reinsertarse en el mundo del trabajo, realizamos observación directa a un grupo focal de desempleados mayores de 45 años organizado por dicha ONG y también se analizó un documento que ellos nos proporcionaron.

JUSTIFICACIÓN.

El interés por esta problemática surge ante la constatación tanto de la gravedad de la vulnerabilidad social experimentada por la población desempleada e informal mayor de 45 años, como de la inexistencia de un cuerpo considerable de investigación específica al respecto y de respuestas de política pública pertinentes y eficaces. Este grupo fue particularmente afectado por la dinámica excluyente adoptada por el mercado laboral en la década de los noventa y se enfrenta a serios obstáculos para reinsertarse en el sector formal.

Según el último censo a nivel nacional en el año 2010 los mayores de 45 años representan el 29,5% del total de la población Argentina, número elevado si además consideramos que la tasa de fecundidad se encuentra en reducción constante, teniendo en cuenta que en el censo del año 2010 dicha tasa era de 2.24 hijos por mujer y mientras que en el censo del año 2001, tan sólo 9 años atrás, era de 2,4 , si comparamos con 1914 la diferencia es aún mayor ya que la tasa de fecundidad era de 5.3 hijos por mujer.

Es importante tener en cuenta a la hora de analizar esta temática que la disminución de la tasa de natalidad es acompañada por un importante incremento en la esperanza de vida, lo que hace que la problemática se incremente con el paso del tiempo. La esperanza de vida en el último censo es de 75,3 años de edad, fue de 73,8 años en el censo de 2001 y de 48,5 en el censo de 1914.

Por la dificultad para participar plenamente en el mercado de trabajo de este grupo etario, se ve afectada la economía y la integración social de estas personas, dado que determina dimensiones como su ingreso, su acceso a la protección en la sociedad, la disposición de sus roles familiares, la posibilidad de construir relaciones en la sociedad o una subjetividad satisfactoria sobre sí mismos. La edad se ha vuelto un determinante clave de la empleabilidad, es indispensable identificar las dinámicas que se encuentren contribuyendo a la exclusión y a la discriminación.

En la actualidad, las empresas muchas veces no contemplan los beneficios, capacidades o experiencia que un adulto puede aportar priorizando y promoviendo la inserción de personas jóvenes a la hora de seleccionar personal por diferentes

motivos. Este tipo de discriminación puede producir efectos psicológicos y de depresión en quienes buscan trabajo y no consiguen siendo aún población activa.

Las principales problemáticas a las que se enfrentan las personas mayores de 45 años es volver a elaborar un CV, saber dónde buscar empleo o cómo enfrentarse a una entrevista ya que llevan mucho tiempo si hacerlo.

Es importante a la hora de enfrentar la búsqueda laboral saber revertir la situación y convertir la veteranía en una oportunidad de mejora para la empresa que pueda llegar a contratarlo. En ocasiones el entrevistador puede percibir al candidato como demasiado calificado, demasiado costoso, poco motivado o incluso obsoleto.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Guiaremos la investigación con las siguientes preguntas para abordar la problemática señalada:

- ¿Cuáles son los efectos del desempleo y qué desafíos enfrentan las personas mayores de 45 años para su reinserción exitosa en el mercado laboral?
- ¿Qué acciones se realizan en Argentina para favorecer la reinserción laboral de los mayores de 45 años tanto en el ambiente público como en el privado?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- Identificar los obstáculos que deben enfrentar las personas mayores de 45 años a la hora de buscar trabajo.
- Analizar las políticas públicas que brinda el Estado para las empresas que favorezcan la reinserción laboral de este grupo, identificar las políticas privadas que promueven las organizaciones y el rol de las ONGs.
- Identificar las causas por las cuales las organizaciones prefieren contratar gente joven en vez de adulta.

ALCANCE.

El alcance de este trabajo de investigación abarca el territorio Argentino en su totalidad y se analizó a la población Argentina desempleada mayor a 45 años de edad.

Las empresas que participaron de esta investigación son empresas pertenecientes al ámbito privado y una organización no gubernamental.

AGRADECIMIENTOS.

Agradecemos inmensamente a cada una de las personas que colaboraron en este proyecto de tesis y a los profesores que nos transmitieron todos sus conocimientos a lo largo de la carrera y por lo aportado a este trabajo. Un agradecimiento especial también a nuestras tutoras Mónica De Arteche y Eliana Polifrone por la dedicación y acompañamiento brindado durante la elaboración de este proyecto.

Agradecimiento eternamente a nuestras familias que nos acompañaron y apoyaron durante la carrera y en especial a las empresas que nos abrieron las puertas y nos brindaron información para realizar este trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EL MERCADO LABORAL ACTUAL QUE ENFRENTAN LOS MAYORES DE 45 AÑOS.

1.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO LABORAL.

El envejecimiento de la población y el crecimiento a nivel mundial del desempleo produjo una incipiente concientización sobre la temática que desarrollaremos en esta investigación. Es una de las transformaciones demográficas más importantes, y plantea una problemática sobre cómo mantendrá el Estado a estas personas económicamente inactivas cuando también se prevé una disminución de la población activa (Palomino, 2000). La tasa natalidad y fecundidad decrece año tras año a nivel mundial, en Estados Unidos por ejemplo en 1950 el promedio de hijos por familia era de 3.7, y en 2012 de 1.88 según datos del Banco mundial, en Argentina en 1947 esta tasa era de 3.2 hijos por mujer y en el año 2010 se redujo a 2.2. Por otro lado mientras los nacimientos se reducen la población envejece, la esperanza de vida último censo en el año 2010 es de 75,3 años de edad, fue de 73,8 años en el censo de 2001 y de 61,1 años en el de 1947.

Los cambios tecnológicos constantes en todos los aspectos de nuestra vida y en el trabajo, si bien favorecen el acceso a oportunidades educativas y a la información también, aumenta la exclusión de las personas que no puedan incorporarse a ella, por lo que existe preocupación por la pérdida de empleo y reinserción en él de las personas mayores de 45 años, es preciso aplicar medidas de ayuda ya que muchas veces les cuesta adaptarse a estos cambios en la tecnología. Al reducirse en tamaño las computadoras y con la ayuda de internet hoy tenemos acceso desde cualquier lugar a todo y cada vez es menos relevante la distancia a la hora de contratar personal y adquiere mayor importancia el conocimiento en el uso de las tecnologías.

La tecnología móvil modificó de manera radical la concepción del espacio de trabajo, los mayores de 45 por sus vivencias asociaban ciertos símbolos y el lugar de trabajo al estatus por ejemplo, cuanto más grande era la oficina mayor jerarquía tenía la persona (Molinari,2013).

Por otro lado los cambios institucionales y laborales, con estructuras más horizontales y menos jerárquicas fomentan en las organizaciones la búsqueda de mano de obra más flexible para que sepan afrontar las presiones o los períodos de mayor demanda de sus tareas. Esta tendencia dio aumento del trabajo a tiempo parcial y de los contratos temporales o a corto plazo para poder cumplir con el trabajo cuando se incrementa la demanda de bienes y servicios por ejemplo (Handy, 1991). Muchas veces las empresas consideran que las personas mayores de 45 años son poco.

Según Becaria (1997), la parte empleadora muchas veces manifiesta una actitud evasiva a la hora de contratar adultos, podemos hablar de una discriminación etaria en base a percepciones negativas. Proyectan que las inversiones y esfuerzos en capacitación y desarrollo de la compañía no serían productivas por la proximidad de estas personas a la edad jubilatoria. Presuponen también que no pondrán el mismo empeño que las personas de menor edad en el desarrollo de sus tareas, que poseen mayor dificultad de adaptación a las nuevas tecnologías y menor flexibilidad como mencionamos anteriormente.

La Desigualdad en el ingreso aumenta con la edad, las empresas contratan con más frecuencia jóvenes bajo contratos precarios como el esquema de pasantías, estos priorizan la capacitación y el desarrollo profesional, por lo que están dispuestos a percibir un salario menor.

Los adultos que caen en el desempleo tienen menos probabilidades de insertarse nuevamente en el mundo laboral que personas más jóvenes. A esto se suma que los períodos largos fuera del mercado de trabajo producen en el capital humano desgaste (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo Dublín,1997).

Según Handy (1991), la tendencia es la creación de organizaciones simplificadas con puestos de trabajo complejos. Por lo tanto las personas que carezcan de la formación

y calificación necesaria para competir en este mercado que también está condicionado por la información, podrán acceder a los puestos peor remunerados, muchos en el sector de los servicios o quedar sin empleo, por lo que es necesario adoptar medidas para que los mayores de 45 no queden excluidos del mercado.

1.2 CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES.

Las personas mayores de 45 años pertenecen a dos tipos de generaciones, la generación X y los denominados Baby Boomers; para comprender los problemas que enfrentan para su reinserción laboral, es importante considerar las características específicas de dichas generaciones.

Los Baby Boomers, también llamados alpha boomers o Goldenboomers, son las personas nacidas entre 1945 y 1964. “Los Boomers crecen en hogares que replican el modelo militar de las organizaciones de la época” (Molinari, 2013, p.44). El nombre refleja la explosión demográfica que se produce luego de la segunda guerra mundial, la tasa de natalidad de varios países anglosajones se incrementó notoriamente, dando origen a este fenómeno que se conoce como “baby boom”.

Como características principales podemos mencionar que consideran el trabajo como lo más importante (workaholics), poseen una visión lineal del crecimiento en una organización, orientados a construir una carrera para toda la vida en la misma, valoran la productividad y no toleran el ocio, manifiestan alto compromiso, lealtad y dedicación, aprecian los símbolos de status y crecimiento vertical en una compañía, son idealistas, ven al trabajo como una aventura excitante, buscan el consenso, les atrae una recompensa de tipo económica y no valoran el feedback. Para esta generación la palabra jubilación contiene una connotación negativa. (Molinari, 2013).

La generación X, por otro lado, son las personas nacidas entre 1965 y 1980. Hijos de los últimos tradicionalistas y de los primeros Baby Boomers, los miembros son menos ya que la explosión demográfica de la generación anterior se frena por el aumento en la tasa e divorcios, píldoras anticonceptivas y la planificación familiar. Entre sus características principales podemos mencionar que poseen una visión lineal de la

carrera pero pensando en construir su experiencia en varias organizaciones. Además valoran la conciliación entre la vida laboral y personal (necesidad de proyectos personales más allá de su empleo). Poseen un espíritu emprendedor, mayor creatividad en el trabajo y necesidad de autonomía y libertad. A diferencia de la generación anterior, valoran el feedback constructivo.

A su vez, los Baby Boomers y la generación X conviven en el mercado laboral junto con otra generación posterior, que es la generación Y. Muchas veces las empresas, a la hora de contratar personal, priorizan a estas personas más jóvenes.

La generación Y, son las personas nacidas entre 1981 y 2001, ya están ingresando al mundo del trabajo desconcertando a los jefes. Tienen como características principales su fuerte orientación al autodesarrollo y resultados, buscan del crecimiento personal más allá de lo laboral, no suelen quedarse mucho tiempo en una misma posición, les gusta participar, trabajar en equipo, requieren motivación constante y oportunidades para el desarrollo de sus habilidades y se focalizan en el reconocimiento y el desarrollo. “La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen” (Molinari, 2013, p.52). Necesitan un feedback constante y les agrada tener un “mentor” o “guía” en su trabajo, son nativos digitales y prefieren la comunicación de forma electrónica.

TABLA 1. CARASTERISTICAS GENERACIONALES.

Baby boomers (1945-1964)	Generación X (1965-1980)	Generación Y (1981-2001)
Trabajo como lo más importante (workaholics).	Visión lineal de la carrera, en varias organizaciones.	Orientación al autodesarrollo y resultados
Visión de crecimiento lineal y vertical en una Empresa.	Valoran la conciliación entre la vida laboral y personal.	Buscan el crecimiento personal mas allá de lo laboral.
Valoran la productividad y no toleran el ocio.	Espíritu emprendedor.	Poco tiempo en una misma posición.
Alto compromiso.	Creatividad en el trabajo.	Les interesa participar en las decisiones.
Lealtad hacia la compañía y dedicación.	Necesidad de autonomía y libertad.	Trabajan en equipo.
Aprecian símbolos de status.	Valoran e feedback constructivo	Requieren motivación constante.
Ven el trabajo como una aventura exitante.	Trabajan para vivir, no viven para trabajar.	Focalizan en el reconocimiento y el desarrollo.
No valoran feedback.	Cuando algo no les gusta buscan un cambio.	Necesitan un feedback constante.
Les atrae recompensa económica.	Priorizan los resultados	Les agrada tener un "mentor" o
Buscan consenso.		Nativos digitales: prefieren la comunicación electrónica.

Fuente: Elaboración propia tomando como base el Capítulo 1.1

Dentro de las áreas de recursos humanos, la gestión de la convivencia intergeneracional debe ser una tarea prioritaria. Los empleadores se enfrentan con dos riesgos principales con una fuerza de trabajo multigeneracional. El primer riesgo es que en los años próximos, la "generación Y" gestionara a los trabajadores mayores, causando en algunos resistencia y el segundo, consiste en la necesidad de las nuevas generaciones de avanzar rápidamente en la organización cuando sienten que su necesidades ya no se cumplen. Por este motivo se considera de suma importancia que las empresas valoren las ventajas competitivas que cada grupo etario puede proporcionar a su negocio fomentando la convivencia intergeneracional, y el traspaso de conocimientos de una generación a la otra.

En una investigación de Manpower junto a Cippec y la ONG Diagonal (2011), se comprobó la valoración que prevalece en el mercado de trabajo sobre los trabajadores de más de 45 años. A través de un análisis en el que participaron varios empleadores del país surgieron una serie de aspectos positivos como su experiencia, compromiso, paciencia, mayor temple en la toma de decisiones, su cultura de trabajo, mayor

conocimiento, menor ausentismo y mayor cumplimiento horario, perspectiva largoplacista en un mismo empleo, mayor valorización de la estabilidad laboral y mayor autonomía en tareas.

Además hay ciertos imaginarios negativos que se vinculan a estas personas, principalmente, suposiciones referidas a la desactualización de conocimientos y al uso de la tecnología, menor flexibilidad y adaptación a los cambios, y mayores problemas de salud. Estas visiones negativas prevalecen en los entornos de trabajo, haciendo que las personas mayores de 45 años desempleadas difícilmente puedan tener la oportunidad de por lo menos acceder a una entrevista laboral. Así se genera un círculo vicioso de exclusión y, finalmente, autoexclusión de la propia persona, con el fuerte impacto que eso tiene a nivel social, económico, familiar y personal (Manpower, 2011).

TABLA 2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TRABAJADORES MAYORES DE 45 AÑOS.

Ventajas	Desventajas
Experiencia / trayectoria	Desactualización
Mayor compromiso	Menor adaptabilidad / flexibilidad (especialmente en lo referido a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación)
Paciencia	Menor especificación
Cultura del trabajo	Aprenden y trabajan más lentamente
Mayor temple en la toma de decisiones	Mayor reticencia a y menor manejo de nuevas tecnologías
Menor ausentismo y mayor cumplimiento horario	Mayores problemas de salud
Mayor generalidad en sus conocimientos	Menor ambición de progreso profesional
Mayor conocimiento	Mayores problemas con la autoridad
Perspectiva largo-placista	
Mayor valorización de la estabilidad laboral	
Mayor autonomía en la ejecución de las tareas	

Fuente: (Manpower, 2011)

Estas cualidades de los mayores de 45 afectan su empleabilidad y en consecuencia, su reinserción se ha tornado algo dificultosa. Resulta notable la mayor preponderancia

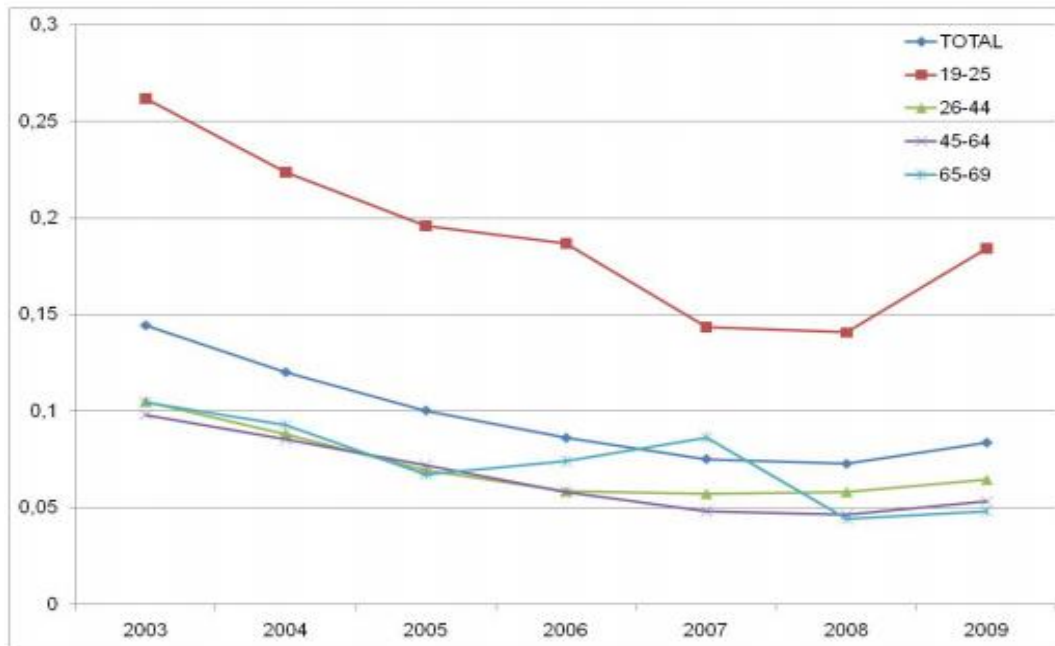
de las desventajas de este grupo etario, las virtudes de los mayores de 45 no se tienen en cuenta normalmente. Esto implica una fuerte discriminación de los adultos mayores en el reclutamiento laboral, lo cual Oddone (2009) ha conceptualizado como “viejismo”, es la discriminación que sufren las personas por su edad. Esta se ha evidenciado en un relevamiento de las ofertas de empleo realizado por el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Este análisis demostró que un 22% de los avisos relevados incluyen límites etarios, de los cuales un 74% se dirigen a personas menores de 40 años (Manpower, 2011).

En este sentido, son varios los desafíos para el mundo empresarial y para el Estado Nacional. La promoción de la diversidad en el trabajo a partir de la inclusión de las personas mayores de 45 años requiere de una mirada de sustentabilidad que genere oportunidades concretas de empleo, pero también acciones de comunicación y sensibilización dentro de las organizaciones sobre la problemática, vínculos con organizaciones de la sociedad civil especializadas, capacitación para mejorar la empleabilidad de los trabajadores mayores de 45 años y promover políticas desde el Estado entendiendo los cambios sociales y demográficos actuales.

1.3 INFORME CUANTITATIVO.

A continuación se describirá de forma cuantitativa las principales características de la población entre 45 y 70 años que se encuentra desempleada. Estudiar las tasas de desempleo y su evolución en el tiempo por grupo etario permite una primera aproximación al objeto de este estudio, y poder entender con datos estadísticos la problemática del tema. (Manpower, 2011)

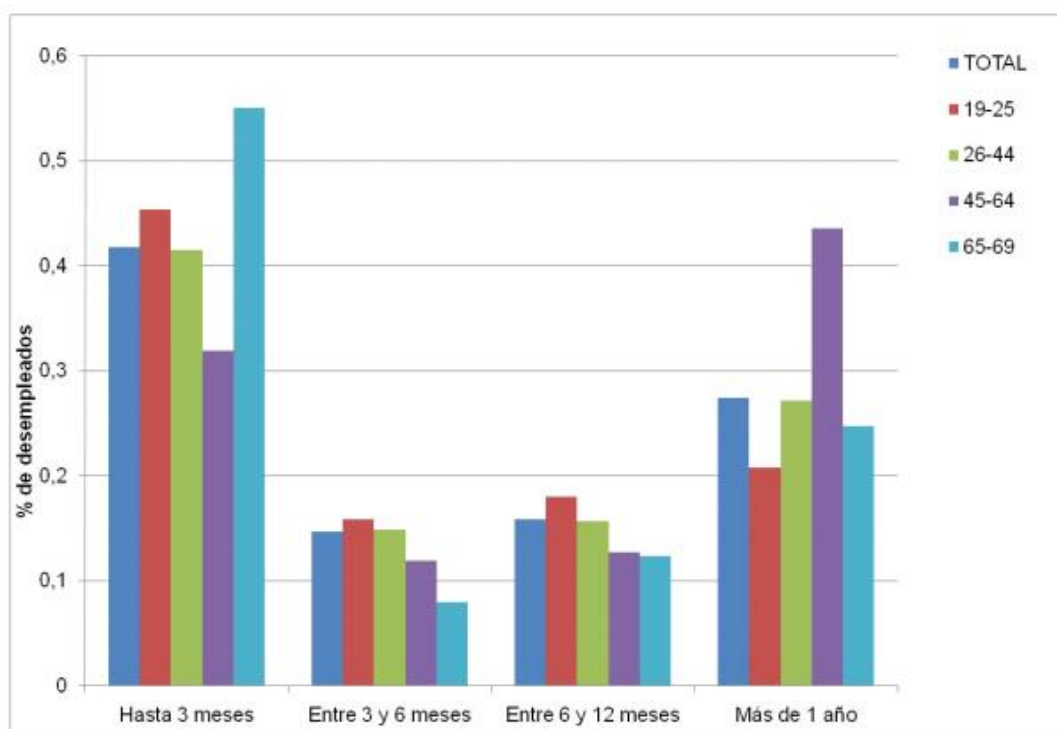
FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO POR GRUPO ETARIO. AÑOS 2003 – 2009 (ÚLTIMOS TRIMESTRES).



Fuente: Informe Cippec-Manpower, 2011.

Tal como puede observarse en el gráfico, en todo el período analizado no sólo la tasa de desempleo de las personas entre 45 y 64 años fue inferior a la sino que fue generalmente inferior a la de los grupos de referencia. Resalta la elevada tasa de desempleo de los más jóvenes, que en algunos años llegó a duplicar a la tasa de desempleo general.

FIGURA 2. TIEMPO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO POR GRUPO ETARIO. ÚLTIMO TRIMESTRE 2009.



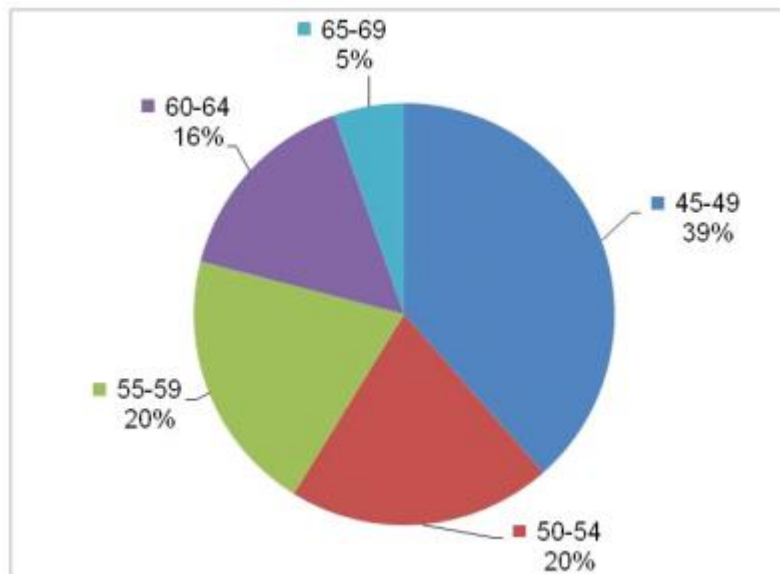
Fuente: Informe Cippec-Manpower, 2011.

Sin embargo, también resulta interesante estudiar el tiempo que hace que una persona está buscando trabajo. El gráfico anterior presenta esta información con resultados de interés: quienes se encuentran entre 45 y 64 años de edad son los que hace más tiempo que están buscando una ocupación. El 44% de los desocupados de este grupo de edad sostiene que están buscando empleo desde hace más de un año, mientras este porcentaje desciende a 27% para quienes se encuentran entre 26 y 44 años y a 21% para los más jóvenes (19 a 25 años). Así, se obtiene que si bien son los más jóvenes quienes presentan tasas de desempleo más elevadas, a los mayores de 45 años les estaría costando más tiempo reinsertarse en el mercado laboral.(Manpower, 2011)

A fin de profundizar en distintas características de las personas de más de 45 años desempleadas, se observarán a continuación su composición tanto por edad, como por nivel educativo y distribución del ingreso. En este sentido, siguiente gráfico muestra la conformación etaria de esta población en el año 2009 y puede observarse que la mayor parte se concentra en los más jóvenes de este grupo, con casi el 60%

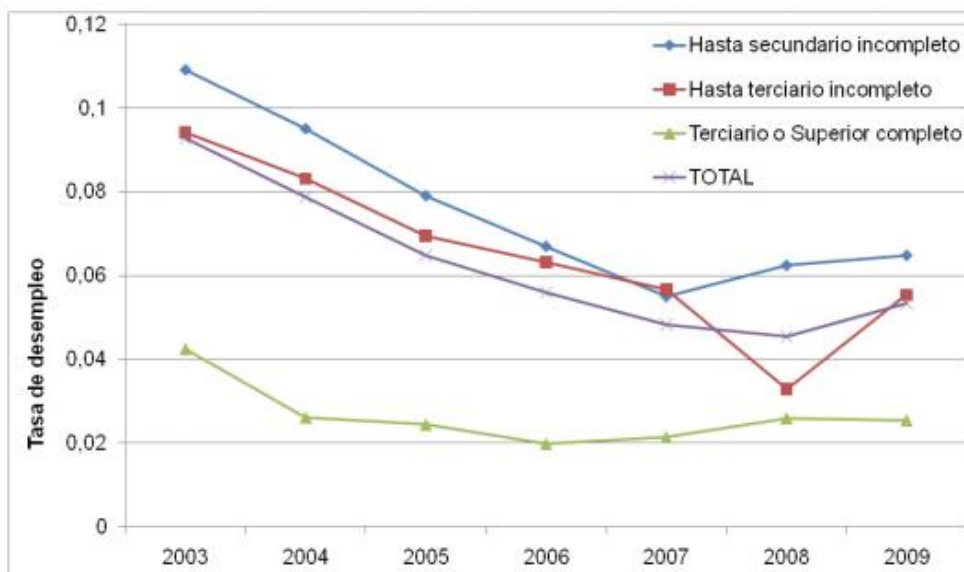
de los desocupados con menos de 55 años. Tal como se mencionó anteriormente, puede observarse la menor participación de los mayores de 65 años, lo cual se vincula al incremento de la inactividad.(Manpower, 2011).

FIGURA 3. PERSONAS ENTRE 45 Y 69 AÑOS DESEMPLEADAS POR TRAMOS DE EDAD. ÚLTIMO TRIMESTRE 2009.



Fuente: Informe Cippec-Manpower, 2011.

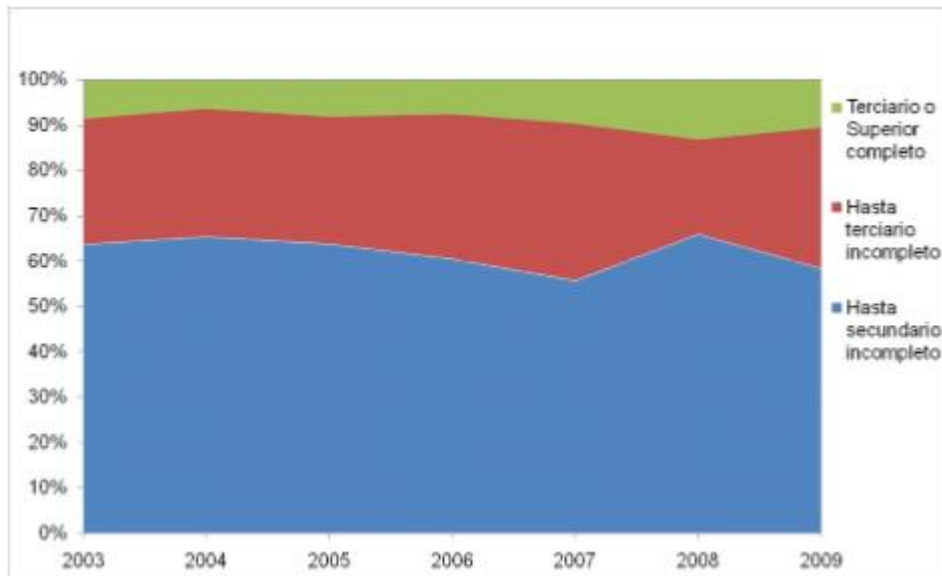
FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO POR NIVEL EDUCATIVO. GRUPO 45 – 65 AÑOS EN 2009. AÑOS 2003 – 2009 (ÚLTIMOS TRIMESTRES).



Fuente: Informe Cippec-Manpower, 2011.

Como se mencionó anteriormente, a efectos de conocer la realidad de este grupo etario, se observó también la composición y evolución de las tasas de desempleo por nivel educativo. La Figura 4 muestra que, en todos los años, aquellos con secundario incompleto presentan las tasas de desempleo más elevadas así como quienes alcanzaron los niveles más altos de estudio (terciario o universitario completo) son los que menores tasas registran. Sin embargo, debe destacarse que, a pesar de ser más elevadas, entre los años 2003 y 2007 se observa una notoria caída en las tasas de desempleo de los grupos de menor nivel educativo. A pesar de ello, el grupo con educación hasta secundario completo vuelve a elevar su tasa en 2008 y 2009, período que coincide con la crisis internacional (Manpower, 2011).

FIGURA 5. PARTICIPACIÓN DE CADA NIVEL EDUCATIVO EN EL TOTAL DE DESEMPLEADOS. GRUPO 45-65 AÑOS EN 2009. AÑOS 2003-2009 (ULTIMOS TRIMESTRES).



Fuente: Informe Cippec-Manpower, 2011.

La figura 5 muestra información similar, al presentar la proporción de cada nivel educativo en el total de desempleados del grupo analizado. Como puede apreciarse, cuanto más alto es el nivel educativo alcanzado, menor la participación en el total de los desempleados.

CAPÍTULO 2: LOS DIVERSOS EFECTOS DEL DESEMPLEO.

El desempleo de larga duración que experimentan las personas mayores de 45 años que buscan trabajo de forma activa y no lo consiguen, sea por que fueron desvinculados de su trabajo o porque se quieren reincorporar en el mercado laboral, se construye en base a dos ejes principales, según el autor Castel (2000), quien llama este fenómeno “desafiliación” el cual hace referencia a la situación de extrema vulnerabilidad acarreada por la inestabilidad laboral y el desempleo. Esta condición difiere del estricto estado de pobreza, porque que consiste en experimentar una posición de falta de recursos, de educación, accesos a los servicios médicos, vivienda, etc. La desafiliación es, un continuo de naturaleza cualitativa que se constituye en base a dos ejes: el eje de la integración económica, a través del cual los individuos logran o no reproducir sus bienes materiales, y el eje de la integración social que involucra la construcción de un sistema de relaciones sociales y familiares a través del cual los individuos logran o no reproducir su existencia emocional. La pérdida de un trabajo implica, entonces, el comienzo de un proceso de desafiliación. Los dos ejes se retroalimentan dinámicamente; la inseguridad económica provoca la destitución y la fragilidad de los vínculos sociales hasta llegar a una situación de completo aislamiento (Castel, 2000).

Basándonos en lo que expone Castel podemos decir que el desempleo en este grupo etario produce consecuencias económicas, psicológicas y en las relaciones sociales y vínculos familiares. Desarrollaremos cada uno de estos efectos en este capítulo.

2.1 EFECTOS EN LOS VÍNCULOS SOCIALES Y FAMILIARES

«Detrás de cada persona desempleada hay una familia infeliz» (Oficina internacional del trabajo, 2001, p.7).

Muchas veces estas personas al perder el empleo experimentan sentimientos de frustración, pesimismo, fatalismo, agresión y acciones de auto-boicot frente a la

dificultad de reconvertirse como profesionales y resignificar su vida. Estos sentimientos y comportamientos elevan los niveles de conflictividad familiar y muchas veces produce disoluciones de parejas. (Beccaria, 2001). A nivel familiar el desempleo produce roces más frecuentes y la situación de la persona, que muchas veces implica pérdida de su autoestima y depresión, incide sobre estos vínculos.

El desempleo exige un cambio significativo en el modo de vida y, también supone una pérdida y un duelo que afectan no solo al trabajador, sino también a todo su núcleo afectivo. Las relaciones familiares se ven perturbadas dado que a la incertidumbre se suman cuestiones como las restricciones en el consumo que afectan lo cotidiano; la convivencia se ve a menudo alcanzada por las nuevas preocupaciones.

Cuando la jefa o el jefe de hogar deja de ser el sostén económico, lo que repercute en las relaciones de autoridad, sobre todo en la autoridad ante los hijos que muchas veces puede ser cuestionada, más aún si estos pasan cumplir el rol de proveedores económicos.

La dinámica familiar experimenta alteraciones que influirán de diversos modos según el desempleado sea el hombre o la mujer, según tenga o no hijos y de qué edades, pero sobre todo, según sean las características de los vínculos y de la comunicación de ese núcleo de afectos.

Silvia, participante de un grupo focal de desempleados que realizó Diagonal en octubre 2010 destacó que perder el empleo produjo también la pérdida de grupos de pertenencia y la identidad social económica.

“Cuando se deja de ocupar un cargo, o de recibir el ingreso determinado, en la estructura familiar empiezan a producirse roces. Se comienza a depender de los ingresos de los hijos, los roles se alteran y la figura del padre proveedor cambia” Mencionó otro de los participante del grupo focal de desempleados. La mujer de un participante del grupo focal cayó en una depresión severa, debido al desempleo de su marido, por lo que podemos inferir que no solo afecta la salud de la persona involucrada, sino que también puede afectar la de sus familiares y afectos (Manpower, 2011).

En términos de integración social, el trabajo funciona como un ámbito clave para la sociabilidad ya que a partir de él y por la actividad en sí misma las personas se relacionan y creando vínculos formales e informales constantemente.

Los desempleados, como ciudadanos, se encuentran con menores recursos para hacer valer sus derechos de índole social y para realizar una correcta participación en este ámbito.

El trabajo está ligado, asimismo, a la construcción de sentido, es decir a la organización de las experiencias de la persona. El trabajo es un elemento primordial en la construcción de una historia de vida y de la organización del tiempo diario en la vida cotidiana. La actividad laboral impone la rutina diaria, organiza los tiempos y funciona como un marco de referencia para el resto de las tareas y perspectivas individuales.

Podemos decir que el hecho de tener empleo excede la simple función de proveer económicamente a la persona, esto queda expuesto en la encuesta de percepción de planes sociales en Argentina realizada por los investigadores Guillermo Cruces y Helena Rovner (Cruces et. al 2008). En los resultados se puede observar que entre los aspectos más demandados por los individuos se menciona el acceso a capacitación laboral durante el desempleo y la perspectiva de obtener un empleo estable y la importancia de una contraprestación vinculada al trabajo. Esto indica que se valoran los aspectos sociales, simbólicos y psicológicos enmarcados en el mundo del trabajo, más allá de los ingresos económicos.

Al quedar desvinculados, los mayores de 45 años y su grupo familiar quedan muchas veces sin cobertura de obra social o prepaga. Las mismas, enfrentan más riesgos de salud y en los grupos focales realizados por Diagonal se pudo observar que la mayoría no cuenta con cobertura. Podemos destacar que los trabajadores de clase media y alta contaban con cobertura que se debía a que podían abonarla con ahorros, por medio de familiares o debido a la negociación a la hora de la desvinculación con su antiguo empleador. El resto recurre al sistema de salud pública.

Lo mencionado valida la hipótesis de desafiliación de Castel (2000), donde la inseguridad económica que provoca el desempleo implica la destitución y fragilidad de los vínculos sociales hasta llegar, muchas veces, al aislamiento del involucrado.

2.2 EFECTOS PSICOLÓGICOS

Cottle (2004), un sociólogo de la universidad de Boston, plantea en su obra llamada: Los momentos más difíciles: el trauma del desempleo de larga duración, que el mismo tiene efectos devastadores a nivel físico, psicológico y espiritual, al plantear esto el sociólogo quiere expresar cómo los individuos terminan internalizando esta situación y sufriendo daños psicológicos, a pesar de que sean circunstancias externas; todas aquellas personas que se ven desempleadas de forma involuntaria terminan sufriendo este tipo de daños, que se generan por un bajo autoestima, viviendo la desocupación como un fracaso que puede desencadenar en una depresión, reduciendo sus relaciones sociales por la sensación de no ser útiles ni en su propia familia ni en la sociedad en sí y aumentando su pasividad. A menudo se pueden recluir en su propia casa a ver televisión, escuchar música, perdiendo el sentido del tiempo, haciendo que nada pasa, pero sintiendo vergüenza ante la familia (sobre todo si se trata de un jefe de hogar), se sienten ansiosos, con estrés, irritables, con ira, desorientados, desorganizados e incapaces de encontrar estrategias eficaces para la búsqueda de empleo; y además estos trastornos psicológicos pueden desencadenar trastornos psicofisiológicos que se concretan con problemas digestivos, dermatológicos, broncopulmonares y muchos terminan pensando que ellos son los verdaderos culpables de encontrarse desempleados, sobre todo si nos encontramos con una persona mayor de 45 años, que como pudimos observar a la hora de analizar las generaciones su mentalidad es la de tener un empleo toda la vida. De todas formas no todas las personas experimentan el desempleo de la misma manera, todo depende de múltiples factores pero es indispensable buscar apoyo en su familia, amigos, talleres de inserción laboral o psicólogos para transcurrir este periodo de la mejor manera.

Todos estos daños además tienden a empeorar la consecuencia que el desempleo de larga duración tiene en la parte económica, ya que cuando la persona pasa más tiempo desempleada su economía comienza a tener dificultades y a medida de que esta situación se prolonga en el tiempo termina siendo más duradera, teniendo también efectos en la propia familia, por ejemplo si la persona afectada es jefe de hogar, su esposa o hijos tienen que comenzar a salir a trabajar, deprimiendo aún más a la persona desempleada.

Como mencionábamos anteriormente a medida que pasa el tiempo el descenso de la probabilidad de encontrar un trabajo nuevo aumenta, este fenómeno puede darse por varios motivos pero todos están totalmente ligados con un concepto denominado "la teoría de la señalización" que es de suma importancia para entender y comprender el comportamiento de los seres humanos y se enfoca en intentar explicar la forma en que los empleadores interpretan la poca información que poseen sobre una persona (candidato para un puesto) pensando que a partir de que esa información se puede deducir como fue su comportamiento pasado.

Según esta teoría y como expresa Thomas en su libro quien que pierde un empleo puede haberlo perdido por una circunstancia ajena a su desempeño, pero también existe la posibilidad de que hubiese un problema real con su rendimiento o compromiso lo cual lo pone en una situación de desventaja con otra persona que aún se encuentra trabajando o, cómo piensan los empleadores, "conservan su empleo", es decir que una persona que se encuentra desempleada, no importa cual fuere el motivo, llama más la atención que una persona que tiene empleo y busca otro (Cottle, 2004).

Esta situación es totalmente injusta e indeseable para la persona, ya que se condena al desempleo a individuos capaces y motivados por el simple hecho de pertenecer al grupo erróneo, la misma puede denominar discriminación racional, este tipo de situación ha sido muy estudiada y los investigadores descubrieron que se trata de un problema que no solo es del empleador sino también del trabajador, ambos forman un estereotipo negativo a partir de que una persona este desempleada durante un largo periodo, los empleadores a la hora de contratarlos y en las propias personas que consideran ser injustamente tratados en el mercado de trabajo y comienzan a desanimarse, buscando cada vez menos empleo, lo cual alimenta nuevamente al

problema principal. El efecto final de esta retroalimentación o rueda es totalmente desalentador para el desempleado.

Rand Ghayad, de Northeastern University, ha mostrado que la probabilidad de encontrar un trabajo comienza a reducirse cada vez más a partir del sexto mes de desempleo, Ghayad lo demostró por medio de un estudio en donde él y su equipo confeccionaron 4.600 currículums falsos que fueron enviados a 600 ofertas de trabajo distintas, en donde habían distintas personas con diferentes niveles de estudio, experiencia, y su situación respecto a cuánto tiempo hacia que estaban desempleados. Los resultados fueron alarmantes, los empleadores respondían a aquellos con poca experiencia laboral pero que solo habían estado pocos meses sin trabajar en vez de a las personas con más experiencia pero más tiempo desempleadas, casi ignorándolas, sin ni siquiera contactarse para averiguar el motivo de la pérdida de trabajo; todos los CV que llevaban más de seis meses sin trabajar eran descartados automáticamente.

Es sumamente importante desde el área de Recursos Humanos entender que no hay que descartar un CV solo porque aparente la persona cambia de trabajo a menudo o porque lleve varios meses desempleado, sino que hay que indagar el o los motivos mediante un proceso de selección adecuado, en una entrevista telefónica o personal en donde se puedan observar sus habilidades, pro actividad, personalidad, aspectos positivos y negativos. Es muy complicado demostrar o cuantificar este tipo de discriminación ya que es imposible comprobar un rechazo desde los empleadores hacia las personas que se encuentran desempleadas por largos periodos de tiempo, además de que la propia naturaleza del mercado laboral requiere una confección de un CV totalmente detallado, por lo que es muy difícil mostrar o plantear una solución más allá del compromiso que se debe tener desde el área de recursos humanos para que se valore a cada candidato por sus habilidades, experiencia, formación y no a partir de una discriminación por la pertenencia a dicho grupo.

2.2.1 LAS CONDUCTAS PASIVAS

Por conductas pasivas se entiende que se habla de la no reacción ante un estímulo determinado. Estas pueden repercutir de manera muy negativa tanto en las organizaciones como en las personas mismas.

Este tema fue investigado por la psiquiatra norteamericana Jackie Lee Schiff (2013), quien identifica y define toda una serie de formas de comportamiento pasivo: 1) no hacer nada; 2) sobreadaptar; 3) entrar en agitación; 4) autoinvalidarse; 5) responder con violencia. También agrega que la falta de respuesta adecuada al estímulo externo puede deberse a que el mismo ha generado una movilización interna. Muchas veces la misma no llega a ser consciente, y es seguida de ciertas emociones desfavorables como lo son el miedo, la inseguridad, la vergüenza, celos, envidia, culpa o competitividad. Sin embargo, agrega que el individuo intenta huir de todo compromiso, procurando eludir los problemas que se le presentan: “en el fondo, significa negarse a asumir las responsabilidades propias, el resultado que al fin obtiene quien procede de ésta manera es descalificarse a sí mismo” (Fullone, 2010, p.192), por lo que se entiende que el mecanismo más significativo de la conducta pasiva es el de la descalificación. La Real Academia Española define a la descalificación como “desacreditar, desautorizar o incapacitar” y que desacreditar es “disminuir o quitar la reputación de alguien, o el valor y la estimación de algo”. Una persona aprende primero a autodescalificarse, que conlleva el sentimiento de baja autoestima. Ésta es una herramienta, muchas veces inconsciente, que hace que la persona se sienta incapaz de resolver sus propios problemas, no porque no sea capaz, sino porque la situación de enfrentarlos implica creer que puede lograrlo, algo que es mucho más difícil de sobrellevar.

Continuando con las actitudes que puede tomar un individuo de comportamiento pasivo, se explica que la primer actitud, no hacer nada, se entiende como la actitud pasiva por excelencia: consiste en no hacer, quedarse quieto, cualquier sea el problema que se enfrenta y sin que importe su grado de trascendencia. Éste tipo de personas son las consideradas como “quedadas”, incapaces de hacerse responsables de su propia existencia, más que nada porque se sienten incapaces de ello, afirma Schiff. La segunda actitud es la de sobreadaptar, y con esto se hace

referencia a que en lugar de buscar una salida para el problema o la situación propia, se opta por ayudar o buscar soluciones para el problema de un tercero. Es decir, se intenta posponer o postergar los problemas propios. La tercera actitud es la de entrar en agitación, que se desencadena cuando la persona reacciona ante el problema desatándose en un torbellino de movimientos inconexos, descontrolados y repetitivos. Se gasta demasiada energía pero no se logra orientarla hacia algo preciso, ni tampoco aplicarla hacia un plan de acción concreto. La cuarta actitud es la de autoinvalidarse, donde la persona se encuentra frente a una impotencia tal para resolver su conflicto que termina por afectarlo de manera directa, en forma de estrés o enfermedad. Es un recurso defensivo no consciente. La quinta y última actitud, es la de ejercer la violencia. Cuando los niveles de desesperación y de angustia crecen al punto de necesitar agredir a otra persona. La necesidad de encontrar culpables y transferirles su malestar es tal que busca sanar la sensación de ineficiencia a través de la agresión.

2.2.2 EL DESPIDO: CAMBIOS EN EL ESTADO EMOCIONAL

La evolución del mercado laboral y de la dinámica propia de las organizaciones aumentó la frecuencia de los despidos y restructuración, volviéndolo de un proceso poco común a uno de los más comunes. En la década de los 80 todos los despidos se debían a problemas originados con el mal desempeño, pero en la actualidad, se observan fusiones, cierres de operaciones, compras y demás procesos que generan que el despido sea de otra índole.

La pérdida involuntaria del empleo provoca un impacto psicológico que tendrá distintas consecuencias según sea el vínculo que cada persona haya establecido con su trabajo/carrera, provocando una desocupación más o menos prolongada que vulnera los lazos de continencia que los individuos tienen, a través del trabajo, con la sociedad. Este tipo de vínculo está directamente relacionado con el contrato psicológico que la persona ha establecido con la organización. La ruptura de éste contrato, con la pérdida que conlleva un despido, afecta a la autoestima de la persona,

que es el sentimiento de valoración propia, culpable de muchos éxitos y de muchos fracasos, ya que cuando la autoestima es positiva, aumentará la capacidad de la persona de desarrollar habilidades y de ponerlas en práctica.

Pero, ¿qué sucede cuando las personas desvinculadas ya pasaron los 45 años? Se escuchan respuestas por parte de la empresa como “no cumple con la filosofía de la empresa” o, “en éste momento no encuadra con el perfil que necesitamos”, “debemos reducir los costos”, etc. Paralelamente, se anuncian carteles como “lo importante es la gente”, “los Recursos Humanos son la pieza fundamental en nuestra organización” y demás frases que confunden a las personas y de alguna manera afectan su psiquis, entendiendo por un lado que su perfil no es el adecuado y por el otro que lo importante es que la gente de la empresa esté bien. Como se analizó anteriormente, comienzan los cuadros depresivos, la angustia de no poder mantenerse ni a sí mismo ni a la familia, y una variedad de patologías que hacen un difícil para la persona que ya pasó los 45 años volver a “venderse” al mercado laboral.

Si bien existen decenas de empleos publicados en distintos portales, ya sea Internet, periódicos o avisos publicados directamente en los comercios, la mayoría de las veces la persona mayor de 45 años que envía su currículum, no obtiene respuesta alguna. Por lo que es una causa adicional para encerrarse en sí mismo y buscar otra forma de empleo, como lo pueden ser los microemprendimientos: un taxi, remis, kiosco o algún comercio, siendo esto también motivo de frustración al no realizar aquello que verdaderamente desean.

2.3 EFECTOS EN LA ECONOMÍA PERSONAL Y NACIONAL

Toda familia tiene la responsabilidad de proveerse para satisfacer sus propias necesidades hasta donde le sea posible, también de administrar su economía que es un trabajo estresante, que demanda tiempo y análisis por parte de las cabezas de la misma. Administrar sabiamente las finanzas puede proporcionar seguridad y promover el bienestar de la familia, sin embargo, la problemática aparece cuando el jefe del grupo familiar se queda sin trabajo (Hales, 2015).

El desempleo afecta a todas las personas que lo padecen, pero no podemos decir que del mismo modo, las variables de edad, sexo, rol social, rol familiar, resistencia al estrés, etc. Influyen. No todos los individuos son iguales, ni su afrontan las situaciones traumáticas de la misma manera.

El desempleo conlleva una disminución de los ingresos y, por tanto, produce cambios en el estilo de vida. Se producen cambios radicales en la forma de vivir y en el consumo de bienes y servicios, pues se vive con la incertidumbre de no saber cuánto tiempo durará esa situación. En tales circunstancias, se tiende a ser precavidos y reducir drásticamente los gastos.

Aquellas personas que tienen que enfrentarse a un desempleo de larga duración con una carga familiar, tienen una preocupación extra por su situación de desempleado. Esto es, no cuando son personas independientes sin lazos importantes contraídos con los demás sino cuando tienen una familia, unos hijos y una economía familiar a la que contribuir. Estar desempleado supone, una disminución de los ingresos y, por tanto, de la calidad de vida (Hales, 2015).

La disminución en el ingreso también afecta la socialización de algún modo ya que al disponer de menos dinero limitamos actividades que requieren de gasto como puede ser una cena o un evento. También produce limitaciones en la proyección de escenarios a futuro.

El acceso a las prestaciones de la seguridad social relacionados los mecanismos ocupacionales, como pueden ser la jubilación y las prestaciones de salud, también se ve vulnerada por la situación de desempleo o la informalidad. Puede que por ejemplo los años de aporte no alcancen para acceder a la jubilación (Manpower, 2011).

Pese a la importancia de las recompensas materiales, el trabajo es algo más que un medio de supervivencia, es también una manera de relacionarse con la sociedad, de ser partícipe, de sentirse útil y, como se explicaba antes, de contribuir no sólo a la economía familiar sino al funcionamiento de la economía a nivel país.

CAPÍTULO 3: POLÍTICAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

En el presente capítulo abordaremos las políticas públicas y privadas actuales acerca de la reinserción laboral de los adultos mayores de 45 años.

3.1 POLÍTICAS PRIVADAS: EL OUTPLACEMENT

La evolución del mercado laboral y la dinámica propia de las organizaciones aumentaron la frecuencia del despido, tornándolo de poco habitual e infame a un proceso más habitual y común. Esto se debe principalmente a los cambios que se pueden apreciar tanto en las organizaciones como en el entorno, las nuevas generaciones que se acoplan al mercado laboral que buscan nuevas formas de empleo, las nuevas tecnologías que implican un descenso en la demanda de personal y las fusiones que se generan entre grandes empresas e implican una reestructuración (Gil y Cantera, 2006). El entorno juega un rol muy importante a la hora de hablar de despido ya que, aunque los factores exógenos sean difíciles de predecir y controlar, el trato que le de la empresa a éste tema será de vital importancia para el futuro de la persona desvinculada.

Antiguamente las situaciones de despido estaban directamente relacionadas con el desempeño, pero en la actualidad se pueden enumerar otros factores que también tienen incidencia a la hora de despedir personal. Un ejemplo claro de esto es la tecnología, donde muchas veces el hombre se ve reemplazado por una máquina, agilizando procesos y siendo “más económico” para la organización, como se explica anteriormente.

Cuando hablamos de outplacement, lo entendemos como un beneficio social que la empresa otorga a los empleados afectados por procesos de regulación o reestructuración: la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.

El objetivo que persigue ésta política empresarial es de:

- Suavizar los procesos de salida de empleados
- Lanzar un mensaje a los empleados que permanecen en la empresa de preocupación por el empleo y/o empleabilidad.

Se trata de reorientar positivamente a los -por lo general- ejecutivos que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales (Gil y Cantera, 2006). Implica toda una “reeducación” de la persona, actualizándolo sobre las realidades del mercado y como su perfil puede ser recibido en las redes de contactos que le ayudan a construir con un entrenamiento específico. Se le puede proporcionar conocimiento sobre oportunidades de negocio, aspectos legales del trabajo como contratos o sociedades y aspectos financieros para la formación de una empresa propia.

Uno de los objetivos desde el punto de vista de la empresa que contrata servicios de outplacement es reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación no como algo ríspido sino como un nuevo desafío profesional, mediante una reformulación de su marketing personal. Hoy, el outplacement es una herramienta de creciente popularidad, porque los procesos de fusiones y adquisiciones, de permanente aumento en cuanto a velocidad y frecuencia, son el perfecto escenario para su difusión.

En los países más desarrollados, el outplacement es una herramienta de desarrollo personal, los ejecutivos desvinculados conocen éste instrumento pedagógico y lo exigen (Gil y Cantera, 2006). Quienes usan estos procesos bajaron cada vez más de edad, teniendo en cuenta que las personas permanecen menos tiempo en las empresas y éstas a su vez cambian con mayor rapidez.

Se pueden diferenciar unos tipos de outplacement en cuanto a:

Número de participantes

Individual→programas que apoya a los profesionales

Colectivo→programas que ayudan a la organización en la gestión de los procesos de cambio o planes de reestructuración.

Por la duración

Indefinidos→programas dirigidos a la alta dirección

Limitados→programas con duración definida

Por el nivel profesional del candidato

- Alta dirección
- Mandos medios
- Técnicos
- Administrativos

Por otro lado, encontramos diferentes fases que hacen del outplacement un proceso estructurado y con pasos a seguir:

Antes de la desvinculación

Fase previa de trabajo con la empresa, en el que suele intercambiar información sobre el perfil del candidato, de forma que la empresa que hace el outplacement pueda diseñar una estrategia para buscar un nuevo empleo.

Durante la desvinculación

El consultor de la empresa puede intervenir inmediatamente después de que se realice la entrevista de salida, de forma que se presta una atención emocional específica a esa persona y se prepara para el proceso.

Tras la desvinculación

Se produce el trabajo conjunto entre la empresa de outplacement y el candidato, siguiendo un modelo clásico de intervención.

Fases del proceso

1. Acogida: Introducción al proceso, análisis de la situación de los candidatos y prospección de puestos.
2. Preparación: Formación o coaching.
3. Diseño de estrategia: Preparación para los procesos de reclutamiento y selección.
4. Puesta en marcha: Apoyo y seguimiento.
5. Remate-Conclusión: Negociación de ofertas y cierre de acuerdos.

DIFERENCIAS ENTRE OUTPLACEMENT COLECTIVO E INDIVIDUAL

El outplacement colectivo se trata de establecer estrategias de colocación de grupos de personas, y por lo tanto exigen una especial labor de search y networking con empresas del sector o del área de influencia de la empresa de origen (Gil y Cantera, 2006).

Un outplacement colectivo tiene tres dimensiones fundamentales:

- Realizar la estrategia individual mediante marketing personal, balance profesional, establecimiento del proyecto personal y habilidades específicas de comunicación.
- Detección de puestos de trabajo vacantes en el sector o área de influencia y detección de nichos de empleo.
- Atención y seguimiento personalizado.

El *search* supone tener acceso a información sobre:

- Empresas que utilizan consultoras de outplacement como fuente de reclutamiento.

- Empresas que están actualmente en condiciones de contratar empleados, conociendo el tipo de perfiles más solicitados y las condiciones básicas de contratación.
- Procesos actualmente en marcha por empresas de selección.
- Acceso al mercado oculto de la contratación (headhunters).

CONCEPTO DE “RESKILLING”

Según Cantera y Gil (2006), éste proceso va más allá de la formación para el puesto de trabajo y de la formación en habilidades o competencias. Reinventarse profesionalmente, buscando esa adecuación persona-vocación supone una revolución mayor que promocionar o cambiar el puesto. Reinventarse no como un proyecto fallido sino como un desarrollo posible.

Es dotarse de nuevas habilidades para enfrentar nuevas situaciones. Este campo se ha sintetizado habitualmente como *emprendizaje*, aprender a emprender, tanto si se trata de un proyecto empresarial como de una nueva deriva en el camino profesional: dedicarse al coaching, trabajar en una ONG, convertirse en consejero de la empresa, dedicarse a la formación o formarse académicamente.

3.2 POLÍTICAS PÚBLICAS.

Partiendo de la Constitución Nacional, el artículo N° 16 de la misma establece que todas las personas somos iguales ante la ley y admisibles en los empleos con la idoneidad como única condición.

Por otro lado, el artículo n° 17 de la Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744) indica de forma explícita la prohibición de la discriminación a la hora de contratar un trabajador por su sexo, nacionalidad, raza, religión, asuntos políticos, gremiales, religiosos o su edad. Esto determina que desde la Constitución Nacional, hasta un artículo particular

de la Ley de Contrato de Trabajo, las personas encargadas de contratar o seleccionar el personal en una organización no pueden tomar como requisito excluyente ninguno de los temas anteriores, solo los laborales, del puesto específico.

Un punto destacado en la actualidad a trabajar desde el área de Recursos Humanos, es el de publicar la edad en los avisos de empleo u otros factores excluyentes totalmente discriminatorios que no tienen relación directa con la tarea a realizar.

Realizar este tipo de acciones no solo limita a la organización para conocer diversos perfiles, sino que además ser un acto discriminatorio, es una acción ilegal.

3.2.1 PROGRAMAS PÚBLICOS DE INSERCIÓN LABORAL DESTINADOS A PERSONAS MAYORES DE 45 AÑOS.

Desde el ámbito público, tanto el gobierno de la ciudad como el gobierno nacional, existen diversas políticas actuales que tienen como fin fomentar la reinserción laboral de los adultos desempleados.

El artículo número 3 de la ley N° 24.465 tiene como objetivo principal fomentar el empleo para las personas discapacitadas, mujeres, ex - combatientes de Malvinas y mayores de 40 años, beneficiándolos en la búsqueda laboral y también a los empleadores al contratarlos, eximiéndolos del 50% de las contribuciones patronales (excepto obras sociales), esto también es mencionado en la ley de empleo estable (Ley N°25.250). Otro beneficio que otorga este artículo es que los contratos se pueden extinguir al cumplimiento del plazo pautado (que puede ser como mínimo 6 meses prorrogándose hasta 2 años), sin necesidad de otorgar preaviso, tampoco genera obligación de indemnizar al trabajador. El porcentaje de personal a contratar estará vinculado a la nómina total de la empresa.

Existe también, un programa de reinserción laboral desarrollado por el Ministerio de Trabajo que promueve la contratación de personas desocupadas en el sector privado otorgándole beneficios (incentivos económicos) a las empresas que decidan utilizarlo e incrementar su dotación. Está dirigido a personas desocupadas pero únicamente del programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, seguro de Capacitación y Empleo, Progresar, participantes del programa prestaciones por desempleo, egresados de los cursos de formación profesional y a personas jurídicas sin fines de lucro y empresas del sector privado.

Las empresas que están interesadas se deben adherir al programa para poder incorporar a los trabajadores por un plazo máximo de 6 meses pudiendo extenderse a 9 meses cuando se incorporen trabajadores desocupados mayores de 40 años o mujeres.

El beneficio principal para las empresas es un incentivo mensual del MTEySS según el tamaño que tenga la empresa.

TABLA 1. INCENTIVO MENSUAL DEL MTEySS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA:

TAMAÑO DE EMPRESA	APORTE DEL MTEYSS
Microemprendimientos	\$2.500
Pequeñas empresas	\$2.000
Medianas empresas	\$1.800
Grandes empresas	\$1.500

Otro programa vigente es el programa llamado “Teletrabajo a partir de los 45 años: Un nuevo desafío” (Resolución 1003/2009), organizado por el Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad social a través de la secretaria de empleo y la coordinación de teletrabajo organizando cursos para capacitar a personas de todo el país.

La propuesta está dirigida a las personas mayores de 45 años, perciban o no el seguro de desempleo, que buscan la inserción o reinserción laboral.

Consta de capacitación enfocada a que las personas de esta edad puedan adquirir conocimientos, propiciando el acceso a las herramientas informáticas y personales exigidas por el mercado laboral para desempeñarse bajo la modalidad de Teletrabajo. El fin es potenciar sus posibilidades laborales, facilitando el acceso de los trabajadores adultos a las nuevas tecnologías.

El Teletrabajo es una forma de realizar el trabajo a distancia, en un lugar ajeno al empleador, por ejemplo el domicilio del trabajador, lo que ayudaría a que la persona se sienta más cómoda en su hogar.

Este programa además otorga incentivos financieros a las micro, pequeñas y medianas empresas que asuman el compromiso de contratar trabajadores como mínimo por un año que participen o hayan participado del programa. Estos beneficios económicos serán equivalentes al 20% de la remuneración acordada con el empleador, con un tope máximo de 50 mensuales.

Desde el gobierno de la ciudad existen también normativas que promueven la empleabilidad de personas mayores de 45 años a través de programas u acciones.

Actualmente cuenta con un programa específico para personas destinado a pymes y microempresas de la ciudad de Buenos Aires (Ley N° 2352: Régimen para personas mayores de 45 años). El trabajador desempleado, residir en la ciudad de Buenos Aires por un periodo no menor a dos años anteriores al momento de la incorporación, no percibir jubilación, pensión ni ayuda económica de otros programas de empleo o capacitación del estado Nacional, provincial o de la Ciudad.

Las empresas deben estar radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, deben contar con una antigüedad no menor a un año desde el inicio de su actividad, no deben haber realizado despidos masivos sin justa causa durante un año anterior a su ingreso en el presente régimen, y no deben adeudar impuestos, tasas o contribuciones, ni encontrarse en situación de mora.

Las compañías que cumplan con los requisitos mencionados pueden participar del programa percibiendo un subsidio por el término de un año por cada trabajador contratado bajo este régimen. El monto de este beneficio es el 15% del salario mínimo

vital y móvil durante el primer año de contrato, si la persona es discapacitada además de mayor de 45 años los subsidios son aún mayores.

Las empresas deberán presentar ante la Dirección General de Empleo:

- Alta de Afip de la persona que desea contratar
- Declaración Jurada y formulario 931.
- Incripcion en DGR, Afip e IGJ.

Las personas mayores de 45 presentarán en ANSES:

- DNI
- Constancia de CUIL.
- Sabana de aportes.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

PARADIGMA

Khun (1970) define a paradigma, en sentido amplio, como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Enumera cuatro aspectos sobre la utilidad de los paradigmas, el primero se refiere como guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta.

En líneas generales y sintéticamente podemos caracterizar al método cuantitativo (técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, *tests* objetivos, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, etc) por su permanente preocupación por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente.

En la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. La perspectiva cuantitativa se interesa principalmente por la explicación causal derivada de hipótesis elaboradas, por descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos. A los investigadores cualitativos les interesa la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad.

Continuando con la línea de pensamiento elaborada hasta éste punto, se define que el trabajo de investigación será delineado por un paradigma cualitativo, dado que el interés de la investigación se centra en observar e identificar hechos que se dan actualmente en el mercado laboral para poder interpretarlos y analizarlos dentro de un contexto que permiten obtener conclusiones realistas sobre la problemática en cuestión.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Namakforoosh (1999) explica que para diseñar una investigación se pueden diferenciar tres tipos de estudios: el exploratorio, el descriptivo y el estudio causal.

El propósito del estudio exploratorio es encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles. Comienza con descripciones generales del problema, tiene pocas o ninguna hipótesis formal (no tienen nociones preconcebidas) y utiliza métodos “suaves”: entrevistas, focus group, etc. Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

El estudio descriptivo es aquel que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionado a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas.

En cuanto a los tipos de investigación pedagógica los métodos históricos describen lo que era, los descriptivos lo que es y los experimentales lo que será.

Diferentes factores influyen para que una investigación se inicie como exploratoria, descriptiva o explicativa, entre ellos se destaca el conocimiento actual del tema de investigación o el estado de situación del tema y el enfoque que el investigador le quiera dar a su estudio.

Éste trabajo de investigación será de tipo descriptivo, ya que el estudio se basa en observar y obtener datos de la realidad del mercado actual con respecto a la inserción

laboral de mayores de 45 años, interpretar los fenómenos dados y obtener una conclusión.

INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Existen diferentes herramientas que se pueden utilizar para recopilar datos y aportar al análisis de cualquier investigación. Entre los más comunes se encuentran:

- Encuesta
- Entrevista
- Cuestionarios
- Observación
- Estudio de campo
- Análisis de documentos

La encuesta se la utiliza cuando se desea conocer la opinión de alguien acerca de un problema, se presentan algunas preguntas por escrito para que conteste. La utilidad de la encuesta reside en la obtención de datos descriptivos que la gente puede proporcionar a partir de su propia experiencia. Permite conocer opiniones, actitudes, recibir sugerencias.

La entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara.

En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

El cuestionario es un recurso en el que se emplea lápiz y papel y resulta útil para obtener información en grupos de cierta magnitud y es económico cuando los grupos se encuentran separados por grandes distancias. El costo de su utilización es bajo tiene capacidad para proporcionar información de gran cantidad de personas distribuidas en áreas extensas. Al ser un instrumento escrito es poco flexible.

La observación es un conjunto de técnicas de investigación con las cuales alguien determina mediante la observación lo que está ocurriendo en alguna situación. Incluye la clasificación y el registro de los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema sistemático. La observación posibilita tomar contacto de las interacciones y actividades en el lugar donde estas se producen, de manera directa, sin intermediarios.

Estudio de campo, trata de estudiar una única comunidad o único grupo en términos de estructura social las interrelaciones de las partes de la estructura y la interacción social que se produce. Los estudios de campo se dividen en exploratorios y de verificación de hipótesis.

Analizar los documentos de una organización permite descubrir qué tipo de valores intenta la organización comunicar a sus miembros, favorece conocer lo que dice la organización sobre sí misma, analizar la evolución de normativas, reglamentos, estatutos, etc. La congruencia de lo que la organización dice y hace en la práctica. Se pretende analizar la documentación referida a procesos de gestión, administración, planeamiento estratégico, página web, etc.

Para el trabajo de investigación los instrumentos que se utilizarán son: entrevistas, observación directa y análisis de documentos.

Las entrevistas se realizarán con las siguientes personas:

- Brenda Pruczanski, Directora de Diagonal
- Gastón Aloia, Director de Recursos Humanos de Pigmento
- Cecilia Damiano, Analista de Planeamiento de Capital Humano de Petrobras Argentina
- Carlota Hermida, Directora de Recursos Humanos Conosur de Laboratorios Bayer

- Giuiana Cattaneo, Analista de Workforce planning de Dow Chemicals

El método de observación se realizará en base a un curso de apoyo brindado por la ONG Diagonal donde se participará de la clase para obtener datos y vivencias reales de adultos desempleados mayores de 45 años.

El análisis de documentos se realizará en base a un informe que aportará la ONG “Diagonal” que quiere evaluar la tasa de reinserción de los adultos mayores luego de haber participado en su programa, el análisis de la estructura de la organización, misión, visión y valores.

A continuación detallaremos la metodología de esta investigación utilizando como herramienta un cuadro en el cual podrán observarse las variables y las dimensiones analizadas, los indicadores de este trabajo y por último, los instrumentos seleccionados.

CUADRO DE METODOLOGÍA

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Efectos y Desafíos.	<p>Efectos del desempleo psicológicos, en la familia y en la economía.</p> <p>Limitaciones de los trabajadores +45.</p> <p>Programas y cursos destinados a los +45.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cambios en las conductas de los desempleados +45. ■ Presencia de depresión, ansiedad o dolencias físicas. ■ Cambios en el sustento de la economía familiar. ■ Tiempos en la búsqueda de empleo. ■ Imaginarios negativos sobre los +45. ■ Porcentaje de reincursión lograda a través de un curso en Diagonal. ■ Cantidad de participantes en cursos. 	<p>Entrevistas.</p> <p>Análisis de documentos.</p> <p>Observación directa.</p>
Políticas públicas y Políticas privadas.	<p>Políticas Públicas Vigentes relacionadas a la temática.</p> <p>Realización de outplacement en las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas que utilizan los programas públicos ■ Empresas que conocen los programas públicos ■ Características de políticas de outplacement de las organizaciones. ○ Impacto de realizar outplacement en los trabajadores 	<p>Entrevistas.</p>

TRABAJO DE CAMPO.

ANÁLISIS DE DOCUMENTO: “INFORME DE REINSERCIÓN LABORAL” – DIAGONAL.

Diagonal es una organización sin fines de lucro fundada en el año 2001, su objetivo principal es promover la integración y el desarrollo de los seres humanos en el trabajo. Creen en la construcción de un nuevo paradigma de trabajo, que complete a los seres humanos en todas sus dimensiones y en fomentar y crear un mundo en el cual el trabajo sea un medio para desplegar potencialidad personal, que a la vez ayude a construir una sociedad más feliz.

En diagonal se desarrollan programas de reinserción laboral y a su vez un portal web www.todaviaservimos.com que es un espacio de encuentro en donde se brindan sugerencias, información e intercambio de experiencias relacionadas a la búsqueda de empleo de todas las personas mayores de 45 años. Dentro de los programas se realizan dos clasificados por rango etario: 30 a 45 años y mayores de 45 años.

Es preciso aplicar medidas de ayuda para los desempleados mayores de 45 años ya que se generaron muchos cambios en el mercado de trabajo con el transcurso del tiempo, principalmente para sobrevivir a los cambios tecnológicos constantes que provocan la exclusión de las personas (Capítulo 1.1), es por eso que nos interesaremos en el programa focalizado en este grupo, que además es el que se vincula a la temática analizada a lo largo de nuestra investigación.

El programa de reinserción laboral de Diagonal es un espacio que tiene como fin principal la orientación para la búsqueda y la redefinición laboral, se brindan múltiples herramientas tanto a nivel emocional como técnico por todos los nuevos avances de la tecnología, busca que las personas puedan trabajar en base a sus capacidades y motivaciones y que logren superar todas sus dificultades para el logro de sus metas laborales. Está dirigido a todas las personas mayores de 45 años que se encuentren activamente buscando empleo.

Objetivos:

- Trabajar en todos los aspectos psicológicos y emocionales que paralizan a las personas a la hora de buscar trabajo, asumir los desafíos del cambio
- Definir el perfil del trabajador y su objetivo laboral
- Evaluar todas las fortalezas y debilidades del trabajador
- Diseñar un plan de acción para lograr el objetivo
- Conocer todos los medios de búsqueda laboral, actualizarse en las exigencias del mercado laboral actual y confeccionar un CV
- Preparación para entrevista y psicotécnico
- Tener como opción la posibilidad de emprender

El programa se compone por seis encuentros, de cuatro horas de duración cada uno, los mismos están coordinados por psicólogos y por especialistas del área de recursos humanos y selección de personal. Los encuentros son grupales, presenciales y se trabaja a través de dinámicas y actividades.

Analizaremos un documento de reinserción laboral realizado en Julio de 2015 por la ONG Diagonal, que tiene como objetivo principal medir el porcentaje de reinserción laboral logrado luego del PRL (Programa de reinserción laboral +45).

El informe se realizó en base a encuestas telefónicas, se tomó una muestra de 115 casos finales. Las encuestas fueron realizadas a hombres y mujeres de 45 y más años de edad, residentes en capital federal y gran buenos aires que fueron participantes del programa desde 6 meses antes del momento de la encuesta y hasta un año atrás (Aproximadamente entre Septiembre de 2013 y Septiembre 2014).

Los temas principales relevados fueron la caracterización socio-demográfica del trabajador, la actividad remunerada antes de acercarse a diagonal, la situación laboral luego de realizar el programa, el tiempo que busco trabajo y las razones por el cual no consigue trabajo.

Por medio de las encuestas se logró llegar al resultado de que el 60% de los participantes del programa logró reinsertarse al mercado laboral luego de pasar por Diagonal: 72% en relación de dependencia y 28% en un emprendimiento propio, esto nos determina que la ayuda brindada por Diagonal tiene grandes resultados y que así

como mencionamos anteriormente, éstas personas necesitan que se apliquen medidas de ayuda para lograr una exitosa reinserción laboral.

Dentro del porcentaje del emprendimiento propio se observó que es más adoptado por los hombres, especialmente cuando superan los 55 años de edad, la gran mayoría en comercio propio.

Al estudiar el desempleo no solo es relevante analizar la tasa si no también otras características, como por ejemplo el tiempo que una persona está en búsqueda laboral. En el capítulo 1.3 se muestra que las personas de 45 a 64 años de edad son los que más tiempo están buscando una ocupación (más de un año). En este estudio el resultado fue que el promedio de meses que transcurren desde el fin del programa hasta que consiguen empleo es de aproximadamente 11 meses, pero cerca de la mitad de los participantes logran reinsertarse dentro de los 6 meses, es decir que una persona que realiza el programa consigue empleo más rápidamente.

Por medio del estudio se observó también que 6 de cada 10 personas que se reinsertaron están satisfechos con su empleo, las personas que están insatisfechas suele vincularse a que consideran que la remuneración es baja y existe una precariedad del vínculo laboral (temporal, pocas horas), ésta tendencia del trabajo a tiempo parcial y los contratos a corto plazo aumentaron con notoriedad, y las empresas consideran que las personas mayores de 45 años son poco flexibles, les interesa un trabajo más estable o full time por las características de la generación a la que perteneces (capítulo 1.2).

Otro de los aportes que logró este informe fueron las opiniones de las personas que pasaron por la situación de desempleo e hicieron el programa. Como se desarrolló anteriormente, Thomas Cottle (2004) plantea que el desempleo de larga duración tiene efectos devastadores a nivel físico, psicológico y espiritual (Capítulo 2.2), por lo que Diagonal se encarga específicamente de estos temas.

OBSERVACION DIRECTA A GRUPO FOCAL DE DESEMPLEADOS MAYORES DE 45 AÑOS EN DIAGONAL.

Elegimos este método de observación directa ya que la ONG Diagonal nos abrió las puertas para participar en un grupo focal de desempleados con más de 45 años de edad y nos pareció una gran oportunidad.

Nos permitió experimentar de manera directa la realidad que afrontan las personas desempleadas pertenecientes a este grupo y también, evaluar y conocer las principales limitaciones que enfrentan las mismas al buscar empleo.

Decidimos utilizar la observación individual participante y como objetivos principales nos propusimos analizar cómo se sienten las personas desempleadas mayores de 45 años y ver qué impacto provocó el desempleo en sus vidas.

Campo de Observación:

Organización no gubernamental: Diagonal, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Duración:

Se observó un primer encuentro del programa reinserción +45 en diferentes situaciones y actividades que desarrollaron.

Lunes 5 de octubre. Primer encuentro. Duración: 5 horas por la mañana.

A las 08:30 am llegamos a Diagonal y nos instalamos en la recepción que se encuentra ubicada en el primer piso. Nuestro horario de llegada fue planificado anteriormente ya que el programa iniciaba a las 09:00 am.

Nos recibieron y nos entregaron un cartel con nuestros nombres, igual al que tenían todos los participantes del programa. Nos llamó la atención que sobre el escritorio

había preparado un abundante desayuno, para que todos los que asistieron se sirvan.

A las 09:15 am ingresamos al salón, nos presentaron y comentaron porque nos encontrábamos allí acompañándolos en ese encuentro. Toda la charla fue llevada a cabo por un experto en coaching Santiago María Guerrero que comenzó solicitando a cada uno de los participantes que se presenten, que comenten su nombre, edad, el motivo por el cual se encuentran en Diagonal y las expectativas que tenían del programa. Aquí observamos que muchos de los participantes fueron desvinculados de sus empleos luego de muchos años de servicio y que llevaban largos períodos sin poder encontrar uno nuevo, por lo que recurrían a Diagonal con el propósito de lograr reinsertarse en el mercado de trabajo.

Al comienzo los notamos tensos, nerviosos y con vergüenza de contar su realidad pero luego, a medida que los demás iban hablando y contando sus experiencias se iban soltando cada vez más.

De los ocho participantes, seis fueron desvinculados de sus empleos, una participante estaba buscando un nuevo rumbo en su vida laboral y otra venía de otro país con la esperanza de mejorar su calidad de vida. Las personas se encontraban muy desanimadas, frustradas con la sensación de no poder conseguir ni siquiera una entrevista de trabajo y hasta deprimidas por las respuestas de sus propias familias. Podemos mencionar un caso particular en donde un participante conto que estaba muy deprimido y que el desempleo no solo tenía efectos en su vida personal sino también en la economía de su hogar y principalmente en sus vínculos familiares, estaba viviendo una separación con su esposa que fue causada por la situación de desempleo.

Santiago, el coach, escuchaba cada situación en particular y los contenía emocionalmente, comentándoles el antes y el después de las personas que pasan por Diagonal.

A las 10:30 am. se realizó un recreo, en donde todos los participantes fueron a tomar un café y charlar entre ellos su situación en particular. Aquí observamos cómo se

entendían y se sentían identificados con frases como “a mí me pasa exactamente lo mismo” “te entiendo, yo estoy igual hace meses”.

A las 11.00 am volvimos al salón, y comenzó un ejercicio planteado por el coach. Todos los participantes debían girar su silla y quedar mirando a la pared durante cinco minutos en silencio. Finalizado el ejercicio cada participante debía contar lo que pensaban, lo que sintieron. Podemos destacar como uno de los participantes llorando, compartió que estuvo los cinco minutos viendo las caras de sus dos hijas en esa pared blanca y vacía, sintiendo una vergüenza inmensa ante ellas y mencionando que hasta ellas mismas le sugieren que trabaje de cualquier cosa porque transcurre el tiempo y continúa desempleado, esto le generaba un fuerte sentimiento de culpa. Algunos participantes optaron por no hablar, otros contaron libremente lo que les paso durante el ejercicio.

Destacamos también una frase que mencionó Guerrero: “el éxito atrae nuevos amigos y el fracaso los selecciona”, haciendo referencia a los cambios que experimentaron los +45 en su vida social y personal con la pérdida de su empleo.

Se trataron temas de Programación Neurolingüística como el modelo de Disney y postura de “víctima” o “protagonista que uno puede asumir ante diversas situaciones en la vida.

A las 12 am. Santiago comentó como irían avanzando a medida que transcurran cada uno de los encuentros y todo lo que iban a aprender en el programa, les comento que debían formar grupos y les planteo un juego para que se sientan más cómodos, finalizo preguntándole a cada uno de los participantes que es lo que estaban buscando, olvidando los prejuicios y comentándoles que a veces en la vida había que volver a comenzar, como le sucedió a él, que fue desvinculado de un puesto jerárquico y decidió darle un giro a su vida laboral conformando su propia escuela de coaching, hoy en día es mucho más feliz en su trabajo y logró auto realizarse. Los participantes escuchaban atentamente a Santiago y uno de ellos comento que también pensaba en emprender pero que no sabía por dónde comenzar, se sentía tan mal que estaba desorientado.

A las 13.00 pm. Santiago se despidió de cada uno, analizo todo lo que avanzaron en el encuentro, y mencionó frases alentadoras. Todos los participantes se veían más sueltos, terminaron aplaudiendo y pidiéndose los teléfonos para continuar comunicados.

Conclusión

Consideramos, a partir de lo observado que como mencionamos en el capítulo 2.2 de nuestro marco teórico, el desempleo causa efectos psicológicos en las personas, se sienten desmotivados, nerviosos, con culpa, bajo autoestima y viviéndolo como un fracaso.

Pudimos vivenciar experiencias personales sobre como el desempleo tiene grandes efectos en la parte económica y a medida que esta situación se prolonga en el tiempo termina teniendo también efectos en la propia familia (capitulo 2.1 y 2.3): vergüenza ante los hijos, cambio de roles y también situaciones de divorcio.

Además, observamos cómo estas personas se sentían identificadas entre sí, y empezaban a notar que no estaban solos, si no que era una problemática que en la realidad existe y se debe solucionar.

Dicho todo esto, podemos confirmar, bajo nuestro criterio y estudio sobre la temática, que el programa planteado por la ONG Diagonal es excelente, que merece su difusión y que las personas no solo logran encontrar un empleo sino que también les brinda herramientas para enfrentar todas las emociones que los dominan en ese momento.

Comentarios de participantes:

- “La vinculación con lo laboral, con las otras personas. Me dio otro enfoque sobre actitudes frente a la vida.”
- “Lo más importante fue la contención emocional, lo grupal. Me sirvió para "recargar las pilas".”
- “Lo más importante fue la contención, el apoyo emocional”.

ENTREVISTA CECILIA DAMIANO – ANALISTA DE CAPITAL HUMANO EN PETROBRAS ARGENTINA

Entrevistamos a Cecilia Damiano quien es Analista de Capital Humano y referente de selección, dentro del área de Recursos Humanos en Petrobras Argentina.

Petrobras es una compañía líder en América Latina y la cuarta productora de petróleo y gas del país.

En Argentina, extraen petróleo y gas; producen, despachan y comercializan combustibles y se consolidaron en los negocios eléctrico y petroquímico.

Petrobras trabajó con la ONG Diagonal para incorporar perfiles de personas mayores de 45 años al área de compras de la compañía. La gerencia de compras tenía muchos pendientes de actividades y el equipo no daba abasto. No tenían la posibilidad de ampliar el sector ya que el head count (la nómina) debe ser la que se encuentra aprobada. Para solucionar esto, podían solo contratar por plazo fijo a determinados perfiles. Se aprobaron 4 vacantes y se inició el proceso de búsqueda. La dificultad era que necesitaban personas que estén capacitadas o que tengan experiencia concreta en el área y que también sean eventuales. No podían contratar perfiles junior porque, al ser contratos a plazo fijo, no contaban con tiempo para capacitarlos. Por otro lado, es difícil encontrar profesionales que estén en el mercado sin trabajo o que cambien de por algo eventual.

La gerente de Recursos Humanos conocía a la ONG y decidieron preguntarle al gerente de compras si estaba de acuerdo; como mencionamos en el capítulo 1.2 hay que tener en cuenta que muchas personas y/o empresas tienen imaginarios negativos sobre esta grupo etario por lo que prefieren no incorporarlos, afortunadamente no es el caso de Petrobras por lo que decidieron avanzar con Diagonal sin problemas.

Realizaron una reunión con la ONG para despejar dudas sobre su trabajo y quedaron muy conformes sobre como manejaban el proceso.

Desde la empresa priorizaban que los candidatos tengan la capacidad de aprendizaje necesaria, flexibilidad o adaptación, conocimiento del proceso de compras y manejo de informática.

Temían tener dificultad con la informática porque si bien hay personas que hace poco están fuera del mercado, también hay otras que lo están hace mucho tiempo y pierden la habilidad para usar ciertas herramientas, esto fue tratado en el capítulo 1.1 del marco teórico como una de las dificultades que enfrentan las personas mayores de 45. Trataron de indagar esto en las entrevistas y principalmente, si tenían capacidad de aprender rápidamente.

Petrobras trabajó como en cualquier otro proceso de selección de la compañía, se relevó el perfil con la consultora y esta hizo una preselección. Destaca que Diagonal trabaja muy seriamente ya que no presentó cualquier perfil y con los que tenían dudas los comentaron y conversaron. Se presentaron los perfiles, y Cecilia entrevistó de manera individual a cada uno de ellos. La empresa maneja un sistema de evaluación por competencias, por lo cual fue una entrevista semi-dirigida que hondaba principalmente en la experiencia, expectativas, algo que tenía que ver con sus características personales, núcleo familiar y obviamente, competencias. La entrevista fue como con cualquier candidato pero teniendo en cuenta que pueden tener un nivel de ansiedad mucho mayor por el tiempo de búsqueda (en el capítulo 1.3 vemos que el 44% de los desempleados mayores hace más de un año que se encuentran buscando empleo) y la carga psicológica y emocional que implica la pérdida de empleo a esta edad como se desarrolló en el capítulo 2.2. También trataron de ser cálidos en las entrevistas: les explicaron el proceso de selección y cuáles eran las etapas, por qué les interesó su perfil y dieron feedback en cada una de las ellas.

Luego de las entrevistas con Recursos Humanos los preseleccionados pasaron a otra con la línea. La gerencia de compras tiene un gerente y varios gerentes debajo que suelen ir todos juntos a las entrevistas por lo que Damiano habló mucho con ellos para que traten de no ir todos, se tuvo ciertos cuidados porque pueden ser personas que no están acostumbradas a ser entrevistados por muchos. Destaca que se encontró con candidatos que trabajaron 20 años en una compañía, por lo cual no asistían hace 20 años a entrevistas, esto está vinculado a que las generaciones de esta edad buscaban crecer y desarrollarse dentro de la misma organización (capítulo 1.2).

Las personas que no seleccionaron fue porque de todos los perfiles, otros tenían mayor nivel de desarrollo de las competencias, también les dieron feedback y tuvieron una charla larga y tendida para hacerlos sentir más cómodos y para que esa instancia de ir a una entrevista nuevamente, lo vivan como un aprendizaje, no solo como marca empleo Petrobras, sino también para ellos, destacó Cecilia. En nuestra opinión es una buena recomendación optar desde esta postura desde las Empresas para que el postulante se nutra del proceso fallido y no lo viva como un fracaso o episodio traumático que incremente los efectos psicológicos negativos que le produce la situación de desempleo a esta edad (capítulo 2.2).

Una vez seleccionados los finalistas se avanzó con el proceso formal que consta de un examen preocupacional psicotécnico y médico, y se hizo un ambiental (que es confidencial). La evaluación fue excelente, se cerraron las propuestas y se firmaron los contratos y hoy por hoy el feedback que recibe Cecilia de los gerentes y de los +45 es súper positivo.

En Petrobras consideran todos los rangos etarios a la hora de seleccionar personal. Actualmente no tienen puestos delimitados por la edad como pueden ser pasantías o de jóvenes profesionales, por a la situación actual la compañía que requirió optar por una estrategia más reservada. Como reclutadora selecciona por competencias, evalúa el conocimiento y la trayectoria de la persona más allá de su edad. Esto nos muestra claramente como esta organización valora las ventajas que aporta la diversidad y tener en su nómina diferentes generaciones de empleados como tratamos en el capítulo 1.2.

La limitación que tiene Petrobras es que, por política interna, los perfiles de Analista tienen que tener formación universitaria, los administrativos no. Muchas veces se encuentran que estos perfiles que están fuera del mercado no tienen estudios universitarios, porque son generaciones que priorizaba el trabajo y comenzaban a trabajar desde temprana edad, abandonando los estudios en muchos casos (capítulo 1.2), con lo cual se reduce la posibilidad de seleccionar a estos perfiles para ciertos puestos. Además en el informe cuantitativo del capítulo 1.3 podemos observar que un porcentaje muy pequeño de los desempleados de esta edad tienen educación superior o terciario completo. La vacante en compras se había planteado para

analistas (personas con formación universitaria), pero como los perfiles coincidían con lo que precisaban decidieron adaptarlo.

Cecilia Damiano a la hora de entrevistar mayores 45, como ya mencionamos, si bien la rigurosidad del proceso es la misma que para el resto de los perfiles de la compañía, recomienda calmar a la persona por la gran ansiedad que muchas veces les produce esta situación o porque se encuentran en búsqueda hace largo tiempo. Para hacerlo, es necesario comentarles como viene el proceso, cuales son las instancias, qué se le va a preguntar y qué cuestiones indagaremos en cada entrevista. Aconseja además hacerla amigable y hablar sobre el proceso de búsqueda que está realizando la persona a raíz de su situación. Destaca que siempre brindó feedback a Diagonal de cada candidato para que sepan lo positivo como lo negativo para su crecimiento.

En Petrobras no tienen en cuenta la legislación vinculada a esta temática (capítulo 3.2) y si bien sería bueno que las contemplen para beneficiarse como empresa, la legislación se encuentra desactualizada y no proporcionará grandes ventajas a la compañía.

Cecilia considera como ventajas de los +45 que son perfiles mucho más comprometidos porque por la época en la que vivieron asignaron al trabajo un lugar que no ocupa en las concepciones de otras generaciones, por eso podemos ver mayor compromiso. Esto tiene que ver con la centralidad del y la idea del trabajo para toda la vida (capítulo 1.2).

En Petrobras Las personas que tienen contratos eventuales o a plazo fijo no reciben un proceso de outplacement porque el egreso está pactado de ante mano, no son desvinculados, sino que el contrato finaliza.

Este caso en particular, con los +45, Cecilia destaca que es su compromiso, desde Recursos Humanos y también desde Diagonal es ayudarlos a transitar la finalización del contrato. En caso de no encontrarles un lugar en la compañía para efectivizarlos, Diagonal los ayudará en su próxima inserción y a que capitalicen todo lo que aprendieron y desde su parte les brindará el soporte que necesiten.

Para todo el personal efectivo de Petrobras cualquier proceso de desvinculación, exceptuando los despidos con causa, la compañía tiene proceso de outplacement

(capítulo 3.1), que se realiza a través de una consultora teniendo en cuenta el perfil de la persona que se desvincula o llega a un acuerdo de salida. El proveedor es el mismo pero tiene diferentes programas en función al perfil, cuenta con uno para alta dirección que consta de un proceso de 6 meses con consultores especializados; para perfiles gerenciales es un proceso de 5 meses con consultores senior y para analistas administrativos y demás es un proceso de 4 meses con consultores. Desde RRHH realizan el seguimiento con la consultora de cada uno. Tienen un plazo de 4 meses para decidir si quieren iniciarlo.

Damiano menciona que en ciertos casos cuando ofreció el proceso tuvo respuestas como “deja que llegue a mi casa y me creé un e-mail personal porque el único que tengo es el de la compañía”, “mi primer trabajo fue acá en Petrobras, me trajo mi papá por el aviso del diario, ¿cómo busco trabajo?”. Esto lo podemos vincular a la dificultad que experimentan ante las nuevas tecnologías y a la visión del trabajo de esta generación (capítulo 1.1 y 1.2). Finalmente nos dice que el outplacement suele tener efectos positivos y que hoy en día está en contacto con estas personas a través de linked in.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA A GASTÓN ALOIA, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS PIGMENTO.

Entrevistamos a Gaston Aloia quien ocupa el cargo de Gerente de Recursos Humanos en Pigmento, una empresa Argentina dedicada a la comercialización minorista de artículos de perfumería, higiene personal y limpieza, contando con un aval de más de 25 años de experiencia en el rubro.

Pigmento en el año 2014 implementó para los puestos de cajeros y vendedores la selección de personas mayores de 45 años y actualmente la expandió a vacantes en administración por el éxito logrado. La empresa no tiene una política formalmente redactada porque no suelen hacerlo de esta manera, desde nuestra perspectiva sería bueno que lo realicen para homogeneizar y pulir prácticas.

Esta iniciativa surgió a partir de un análisis basado en la situación de la compañía en relación a los perfiles de las nuevas generaciones ingresantes al mercado laboral, como respuesta a reiteradas ausencias y renunciadas a los pocos días de su ingreso ocasionando grandes costos en materia de selección. Como mencionamos anteriormente (Capítulo 1.2) las nuevas generaciones tienen una concepción diferente del trabajo, no tienen interés en ocupar durante mucho tiempo la misma posición y también le dan gran importancia a la conciliación entre la vida personal y laboral por lo que consideramos que la gran rotación y ausentismo en estos puestos, cajeros y vendedores, están determinados por estas características y además, tiene gran incidencia que ambas posiciones requieren que quien las desempeña trabaje los días sábados.

Aloia dice que encontrarse con estas características es un choque muy importante para las empresas y por ello es objeto de investigación y análisis constante, y que de todas maneras deberán adaptarse con el paso del tiempo porque la fuerza laboral presente en el mercado se actualiza.

En pigmento decidieron apuntar a mayores de 45 donde sabían que, como se menciona en el capítulo 1.2, en ciertos puntos que tienen que ver con responsabilidad, con llegar a horario y demás podrían encontrar un perfil distinto y obviamente, también teniendo en cuenta que en general es un sector que le cuesta reinsertarse.

Se trabajó con la Gerencia de Operaciones a quienes les pareció bien promover esta iniciativa, y con Marketing trabajaron en la comunicación, para ser claros y no generar falsas expectativas cuidando la manera de transmitir. Se lanzó en primera instancia una cartelera en la vidriera de algunos locales que generó gran repercusión. Gastón Aloia nos comenta que esto los sorprendió gratamente, ya que no tenían esa intención, la gente recibió muy bien la iniciativa y eso provocó mayor compromiso en el staff de Recursos Humanos.

A partir de esta apertura recibieron una avalancha de currículums. Lo llamativo en este caso fue por un lado que muchas veces tenían como título "CV Mamá", "CV Tía" (consideramos teniendo en cuenta el capítulo 1.1 que muchos lo enviaron de esta manera porque no se han adaptado a las nuevas tecnologías y el uso de portales de búsqueda laboral, por lo que pidieron ayuda a familiares o amigos); y por otro lado

que la gente los enviaba mediante e-mails donde agradecían y expresaban que estaban muy contentos con esta posibilidad. Esta cuestión hizo que plantearan como pauta interna tratar de dar una respuesta rápida convocando gente, entrevistando y no dejarlo estar porque eso puede tener efectos perjudiciales y complejo para la imagen empresarial. En general la repercusión fue muy buena y de diferentes lugares estuvieron muy agradecidos y muy a gusto con la propuesta.

Se encontraron también, con muchas mujeres que habían dejado de trabajar por cuidar a sus hijos y querían volver, por lo que implementaron puestos con un formato part-time donde trabajan 4 horas 6 días a la semana. Esto les permite a las empleadas no volcarse al mundo laboral por tiempo completo y poder complementarlo con la vida familiar.

Julieta del área de Reclutamiento y selección nos comentó que optaron por un tipo de entrevista semi-dirigida donde las preguntas son más amplias, para que no resulte tan invasiva y que permita al candidato explayarse respecto a su historia laboral (el selector marca los tiempos) y también porque muchas veces las personas que se presentan perdieron la práctica de asistir a entrevistas y de esta manera logran que la persona entre en confianza y se relaje. Consideramos adecuado este tipo de entrevista porque como mencionamos en el capítulo 2.2, al encontrarse tanto tiempo en búsqueda activa (capítulo 1.3), llegan a la entrevista con mucha ansiedad y temor por lo que el selector debe darles su espacio para que a partir de una pregunta disparadora cuenten su experiencia. Los tiempos también son diferentes, las de +45 demandan mayor tiempo (como mínimo 40 minutos) y muchas veces requieren de entrevistar un mayor número de candidatos.

Además de lo laboral, suelen hablar de su situación personal y familiar. Julieta nos dice que en varias ocasiones se encontró con candidatos que manifestaron llanto, sobre todo al hablar de sus hijos y de la larga búsqueda en la que muchas veces están inmersos por la discriminación estaría que no les permite aplicar a muchos avisos publicados. Como desarrollamos en el capítulo 2.1 del marco teórico el desempleo tiene ciertos efectos que dificultan los vínculos familiares, por el estado de ánimo de quien pierde el empleo, los roces que pueden producirse entre los miembros de la familia y la pérdida de autoridad que implica dejar de ser el sostén de la familia para ciertas decisiones.

La selectora experimentó rechazo y hasta desacreditación por parte de los candidatos al ver que ella era más joven, algunas de las frases que nos comentó fueron “vos no sabes porque sos más joven”, “tenes la edad de mi hija”, etc. (capítulo 2.2 marco teórico).

Cuando surge una búsqueda con las características donde puede insertar un perfil de +45 se lo hace. Pigmento teniendo respuestas positivas con esta medida, han incorporado, a partir de esta nueva modalidad, 8 empleados y 2 se encuentran en proceso de ingreso, por lo que hay 10 puestos activos surgidos posterior a la comunicación y tuvieron solo 4 casos de gente que no continuó, 2 renunciaron y otros dos fueron dados de baja durante el periodo de prueba.

Para los cajeros en proceso de selección realizaron con el departamento de capacitación un módulo de práctica de situación en el local, en el ámbito de la entrevista para ver el tema del manejo de la pc, y captar los perfiles más aptos, ya que como mencionamos en el capítulo 1.1 en estas edades, muchas veces, la gente no esta tan habituada o no se han adaptado al uso de la tecnología, pero la realidad es que en general no han tenido problema y han sabido resolver bien el test. Aloia destaca que la exigencia en los perfiles buscados es exactamente la misma, el colaborador debe adaptarse al requerimiento sin importar la edad.

Independientemente a la propuesta iniciada el año pasado en nómina cuentan con 142 personas mayores de 45 años, que es un número relativamente alto, es más de un 15%. La rotación e general es bastante baja.

No tuvieron en cuenta la legislación vigente desarrollada en el capítulo 3.2 que promueve la incorporación de mayores de 45 a la hora de plantear la iniciativa, el gerente de área menciona que esto es síntoma de que la medida fue para solucionar realmente la situación que se dio por el ingreso de las nuevas generaciones en la compañía y no por una cuestión de imagen corporativa, bajar ciertos costos o sacar algún tipo de ventaja.

No realizan outplacement, pero como política de la empresa, una vez que la gente llega a edad jubilatoria, no ponen ninguna barrera y les dan opción de continuidad porque valoran la experiencia del colaborador.

En Pigmento consideran que cuando una persona valora el trabajo y la oportunidad, se trasluce en cómo se dirige al público y en el empeño que le pone a su tarea, eso tiene un redito importante para la compañía y por eso buscan esos valores es su personal.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA A CARLOTA HERMIDA – DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS CONOSUR EN BAYER.

Entrevistamos a Carlota Hermida, Directora de Recursos Humanos Conosur de la empresa Bayer, como analizamos en nuestro marco teórico (Capítulo 1.1) la parte empleadora manifiesta en ciertas ocasiones una actitud evasiva a la hora de contratar adultos, podemos hablar de una discriminación etaria en base a percepciones negativas. Proyectan que las inversiones y esfuerzos en capacitación y desarrollo de la compañía no serían productivas por la proximidad de estas personas a la edad jubilatoria. Presuponen también que no pondrán el mismo empeño que las personas de menor edad en el desarrollo de sus tareas, que poseen mayor dificultad de adaptación a las nuevas tecnologías y menor flexibilidad, todo lo contrario pasa en Bayer: Carlota nos contó que no tienen bajo ningún punto como criterio la edad a la hora de seleccionar personal, se le hizo hasta difícil por momentos responder a las consultas ya que para ellos es algo natural, algo que en la empresa fluye, no lo tienen como política pero porque es parte de su cultura, de su historia y para Bayer es sumamente importante la diversidad, además tampoco tiene percepciones negativas en base a este rango etario, por el contrario considera que tienen muchísimas virtudes como más madurez a la hora de enfrentar un empleo, mirada más macro, experiencia no solo laboral si no también personal, mas trayecto, otra forma de mirar la vida, mayor capacidad de liderazgo, compromiso, lealtad. Esto coincide con las características desarrolladas en el Capítulo 1.2.

En el mercado laboral los baby boomers y la generación x (Capítulo 1.2) conviven junto con la generación Y, esto sucede en Bayer: Carlota nos contaba que mismo ella tiene 47 años, y tiene personas a cargo desde 19 hasta 58 años de edad, contratan personas de todas las generaciones y jamás priorizan a los más jóvenes, considera

que el talento va más allá de la edad, y que una persona puede ser un talento, o tener las competencias necesarias para desarrollarse en un puesto tanto con 19 como con 58 años.

Cabe destacar la importancia de realizar outplacement y los beneficios que tiene en el trabajador para su reinserción laboral: el trato que le de la empresa a éste tema será de vital importancia para el futuro de la persona desvinculada (Capítulo 3.1). Uno de los objetivos desde el punto de vista de la empresa que contrata servicios de outplacement es reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, en Bayer el outplacement es sumamente importante y Carlota nos contaba que así como vimos lo realizan para reducir conflictos emocionales de la persona desvinculada y que se sienta contenido por Bayer.

Lo realizan a través de consultoras que los ayudan en todo el proceso y es para todo tipo de puestos (no solo puestos jerárquicos), analizan si el trabajador lo necesita evaluando al individuo pero si es reorganización o reestructuración se realiza para todos los puestos independientemente de si consideran que el trabajador no lo puede necesitar, nos mencionaba también que tampoco es algo que se realiza constantemente ya que solo tienen un nivel de rotación de un 2,6% anual y es una tasa sumamente baja ya que son 1200 empleados en Argentina.

En el capítulo numero 3 analizamos cada una de las políticas públicas vigentes de reinserción laboral para mayores de 45 años de edad, Carlota nos mencionó que sabe que hay políticas publicas pero que en la práctica en Bayer no se utilizan.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA CON GIULIANA CATTANEO, DOW CHEMICALS

Giuliana es Analista de Workforce planning en la empresa química Dow. Hace un año aproximadamente que trabaja en la empresa y su tarea principal es manejar todos los

movimientos de personal, ya sean ingresos, egresos, licencias o rotaciones de puesto.

A través de la entrevista se puede decir que Dow no cuenta con una política especial para la contratación de personas mayores de 45 años, ni tampoco interés en particular en éste grupo etario. Sin embargo, Giuliana expresa que su opinión como profesional es que la gente de ésta edad tiene muchas virtudes y características que pueden aportar a una empresa, a diferencia de lo que el colectivo común suele pensar y prejuizar; como por ejemplo que son dedicadas y leales a la compañía, buscan la estabilidad y sentirse útiles (Capítulo 1.2). Cree que Dow no realiza contrataciones de mayores de 45 porque es una empresa que "apuesta" al talento joven. Giuliana comenta que la cultura de la empresa es atraer a la gente joven para que puedan hacer carrera dentro de la organización, ya que las oportunidades de desarrollo son muchas, además porque quieren atraer a nuevos talentos que estén inmersos en las nuevas tecnologías y sea innovadores. Si bien no aplican ninguna política en especial para la reinserción de adultos mayores (Capítulo 3.2) comenta que los puestos gerenciales son ocupados por gente de más de 45 años pero que rara vez salen a buscar al mercado ya que los puestos se ocupan mayormente por movimiento interno.

En cuanto a las políticas de Outplacement que manejan (Cap 3.1) poseen una amplia experiencia en el tema y realizan todos los procesos con una consultora externa especializada en el tema. Es una de las pocas empresas en la Argentina que realiza proceso de Outplacement para todos los niveles: altos, analistas y operarios. La diferencia reside en la duración de los mismos ya que pueden ser de 3 meses, 1 mes o un día. Es de suma importancia que éste proceso se lleve a cabo ya que una despedido es una situación de shock emocional (Capítulo 3.1), donde se trata de acompañar a la persona y hacer la salida de la empresa más amena, para que puedan enfrentar el después con mejores herramientas y no caer en una conducta pasiva (Capítulo 2.2). El riesgo de una conducta pasiva no sólo afecta a la persona sino que también a su entorno familiar, pueden existir trastornos psicológicos que deriven en una depresión o puede ocurrir que la persona se sienta entusiasta con el tema y decida realizar un micro emprendimiento propio (Capítulo 2.1).

ANÁLISIS DE ENTREVISTA A BRENDA PRUCZANSKI, DIRECTORA DE ONG DIAGONAL

Las personas que se acercan a los encuentros que realiza la ONG Diagonal no sólo son desempleados mayores de 45 años, sino que también gente de ese rango etario que teme perder su empleo o desea reinsertarse. Llegan a Diagonal mayormente por el boca en boca y por un newsletter que envía el portal de empleos Zona Jobs a los postulantes de este rango etario vía correo electrónico.

Los mayores de 45 años que se acercan a los grupos focales que ofrecen sólo deben abonar un bono colaboración de \$150, de todas maneras aceptan también a personas que por la situación de desempleo no pueden pagarlo. (Capítulo 2.3).

El programa consta de 7 encuentros en total que constan de tres etapas: Identificación del desempleado, Redefinición de los objetivos laborales y por último acción.

En los 3 primeros talleres se trabaja la Identificación, se busca que el sujeto reconozca y comparta como está y como se siente. Se trabaja lo emocional principalmente, dado que llegan devastados en este plano por los largos tiempos de búsqueda sin éxito (muchos superan el año como se ve en el capítulo 1.3), por la decepción que muchas veces sienten al ser desvinculados y por la repercusión en su ámbito social, familiar y económico. Se produce un quiebre en la autoestima y en la identidad en relación al trabajo. Brenda nos comentó que los grupos que realizan para personas de 30 años la principal diferencia del de + de 45, es que ellos llegan por una crisis vocacional que se produce muchas veces al alcanzar esa edad.

En los encuentros cuentan con un coach y un psicólogo, que ayudan a la persona a entender que no es el único en esta situación. Son talleres en los cuales se trabaja en equipo y las participantes comparten sus experiencias y vivencias. Brenda remarca que es muy importante que la persona se mire a sí misma para luego poder mirar el mercado y enfocarse correctamente en una búsqueda laboral o emprendimiento.

Luego, en los talleres siguientes se trabaja en la Redefinición del perfil laboral. Brenda señala que muchas veces estas situaciones plantean un quiebre que permite a la

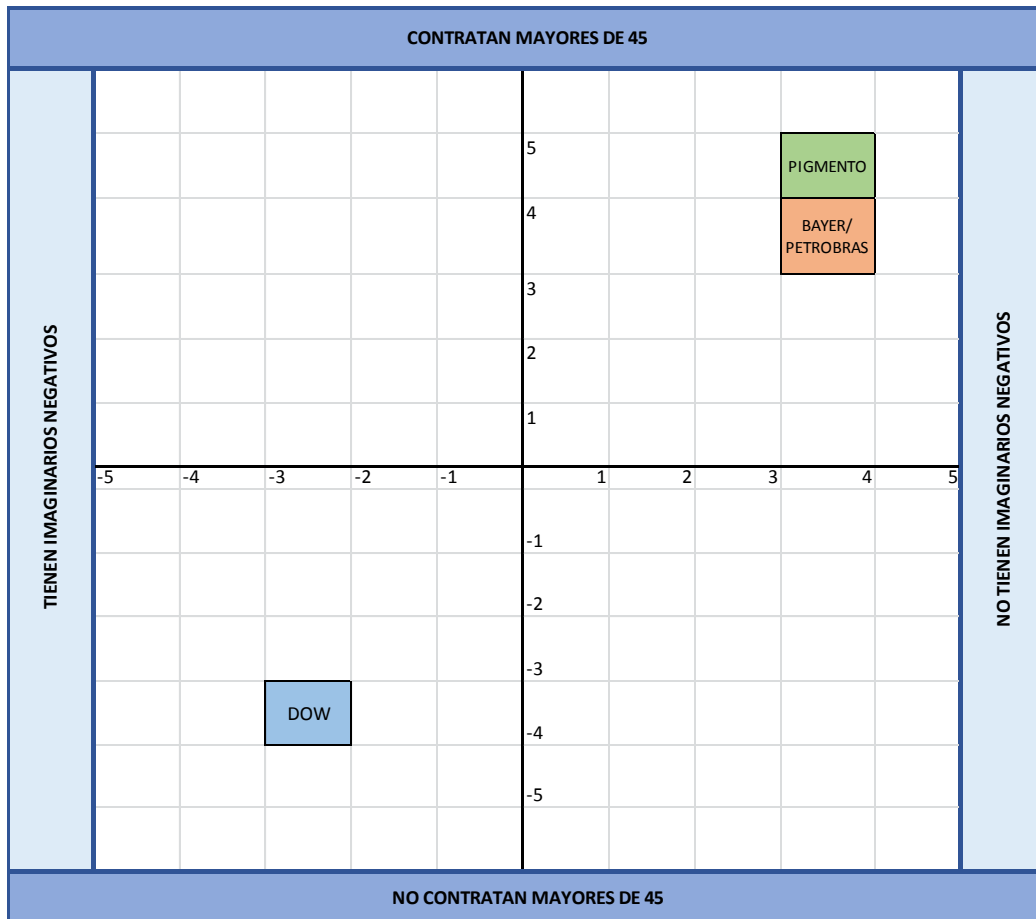
persona analizar que le gustaría hacer realmente. Pueden seguir interesados en dedicarse a las mismas tareas o actividad, o pueden replantearse nuevos desafíos como trabajar en otras áreas de interés o realizar un emprendimiento propio.

En la etapa de acción se trabaja en el armado correcto de un currículum, en las formas adecuadas de enfrentar una entrevista, en la utilización de las redes de contactos, es decir, se trabaja sobre aquellas herramientas que van a ser de utilidad a la persona para que pueda enfrentarse a su próxima entrevista de trabajo y cómo llegara a concretar una. (Capítulo 2.3.2)

Brenda recomienda a los selectores tener en cuenta que los mayores de 45 pasan en promedio un año en la búsqueda de empleo lo cual es muy frustrante y provoca altos niveles de ansiedad, por lo que es importante tomar distancia en la entrevista y no dejarse llevar por las primeras impresiones (Capítulo 2.2) También debemos considerar que muchas de estas personas hace largo tiempo no enfrentaban una entrevista de trabajo, ya que como mencionamos con anterioridad en el capítulo 1.2 del marco teórico, pertenecen a generaciones que tenían menor rotación y mayor nivel de permanencia en las organizaciones.

GRÁFICOS DE OSGOOD

FIGURA 1. CONTRATACIÓN DE MAYORES DE 45 VS. IMAGINARIOS NEGATIVOS



La Figura 1 cruza las variables de contratación de mayores de 45 años e imaginarios negativos. En el mismo ubicamos a las empresas entrevistadas, según las respuestas brindadas a lo largo de las entrevistas que mantuvimos con los representantes de las mismas.

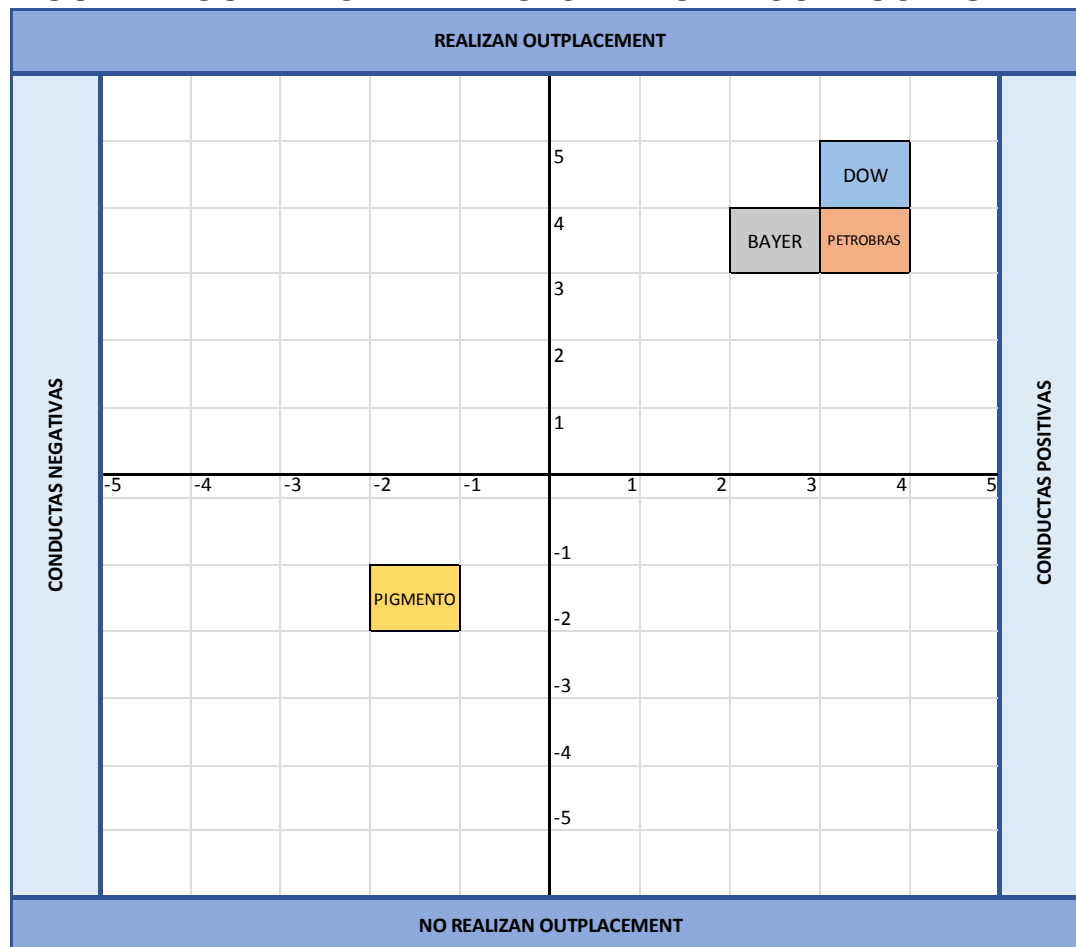
Cuando se habla de “imaginarios negativos”, se hace referencia a los diferentes prejuicios que tiene la gente a la hora de contratar adultos mayores de 45 años. A lo largo de éste trabajo de investigación se han expuesto las diferentes características que poseen dichos adultos mayores, como la lealtad a la empresa, la experiencia, los valores y cultura del esfuerzo; pero cuando se hace referencia a imaginarios negativos, se habla de que las organizaciones no tienen en cuenta éstas

características sino que se focalizan en que la gente ya es mayor, tienen menos tiempo hasta la edad jubilatoria, son menos flexibles, exigen un mayor salario, etc.

Es por esto que al observar el cuadro de Osgood existe una clara relación entre la presencia de imaginarios negativos y la efectiva contratación de los adultos mayores de 45 años. Por un lado se observa la empresa Dow Chemicals, que al analizar la entrevista se detectan dichos prejuicios, y la no contratación de adultos mayores.

Por otro lado, se encuentran las empresas Petrobras, Bayer y Pigmento, que efectivamente contratan mayores de 45 años bajo un régimen no estandarizado, lo hacen bajo el título de “no discriminación” de ningún grupo etario. En las entrevistas se ve claramente que valoran a éste tipo de gente y a su vez que los incluyen en las oportunidades laborales.

FIGURA 2. OUTPLACEMENT VS. CAMBIO DE CONDUCTAS



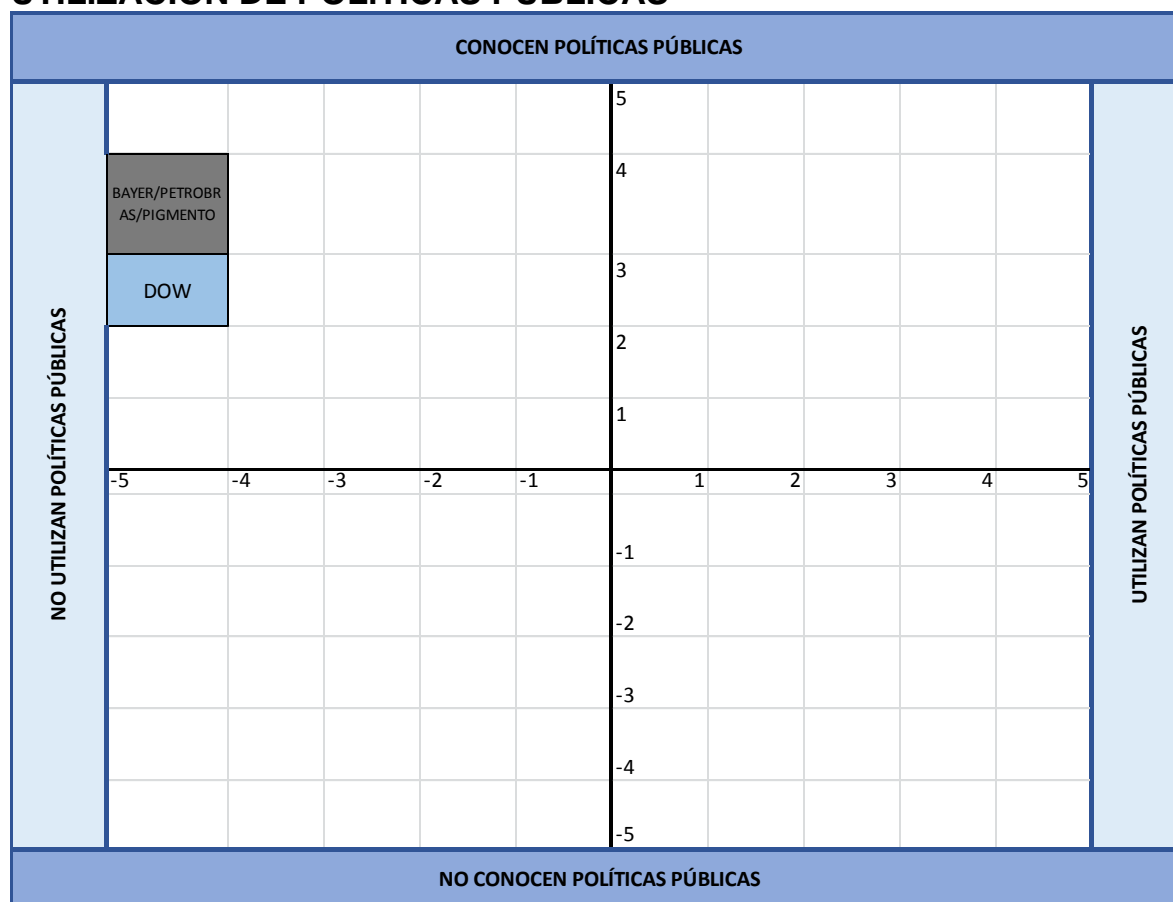
En la figura se cruzan las variables de realización de Outplacement y cambio en las conductas de los empleados que fueron despedidos. A partir de las entrevistas realizadas, en las cuales la mayoría realiza el proceso de Outplacement, se observó que la empresa le hace un seguimiento al empleado una vez que fue desvinculado, para ver su evolución y que la salida sea lo más amena posible, ya que significa un shock emocional importante para la persona.

Aquellas empresas que realizan Outplacement son Bayer, Dow y Petrobras. Todas lo hacen a través de una consultora especializada, y si bien lo que cambian son los tiempos de desarrollo del programa, todos cumplen con el proceso de forma estandarizada.

Aquellas empresas que llevan a cabo éste proceso, notan una actitud positiva de parte de los trabajadores, si bien al principio se muestran descontentos y deprimidos por la pérdida del trabajo, valoran mucho el hecho de que la empresa se siga preocupando por el estado en general de ellos y le brinden su apoyo para poder

continuar con sus vidas y mantenerse en pie para el futuro que los espera. Bayer cuenta con una política que establece que la persona desvinculada puede solicitar el proceso de Outplacement hasta cuatro meses después de haber sido despedida, no tiene por qué ser inmediato. Al observar el cuadro se puede analizar que las empresas que realizan éste proceso notan una actitud positiva de parte de los trabajadores frente a lo que los espera en el futuro, y no una depresión profunda como en tantos casos suele ocurrir. Por otro lado, en el caso de Pigmento, al no realizar Outplacement y no hacer un seguimiento de la persona, pierden el contacto y por ende se desentienden de la desvinculación y del estado en general del trabajador.

FIGURA 3. CONOCIMIENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS VS. UTILIZACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS



La Figura 3 hace referencia al conocimiento y la utilización de políticas públicas que apoyan la contratación y la inclusión en el mercado laboral de las personas mayores

de 45 años. Como se puede observar en el gráfico de cruce de datos, todas las empresas conocen las políticas públicas impulsadas por el Estado pero ninguna las utiliza.

Esta problemática puede deberse a que no existe suficiente difusión y que los subsidios (por ejemplo) no representan gran valor para la empresa que justifique la contratación de éstas personas. Por otro lado, la ley exige que no se puede discriminar por raza, religión, edad (entre otros) a la hora de contratar personal, pero es de público conocimiento que las empresas sí lo hacen.

RESUMEN DE ENTREVISTAS

Indicador	Bayer	Pigmento	Petrobras	Dow Chemical
Contratan +45	Si	Si	Si, plazo fijo en relación con ONG Diagonal	No en su mayoría, apuestan al "talento joven"
Imaginario negativos	No	No	No	Aparentemente sí.
Outplacement	Si, proceso muy claro	No	Si, sólo para puestos altos	Si, muy estructurado.
Cambio de conductas	Observan conductas favorables frente a la desvinculación, en relación con el servicio de Outplacement que brindan	No realizan seguimiento	Las personas desvinculadas se muestran agradecidas por el apoyo brindado por la empresa	Quedan en contacto con la persona desvinculada para evaluar su progreso con el servicio de Outplacement
Conocen Políticas Públicas	Si	Si	Si	Si, pero muy por encima
Utilizan Políticas Públicas	No	No	No	No

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

En un mercado laboral cada vez más competitivo es indispensable que las empresas a través de sus culturas organizacionales y sus valores compartidos tengan en cuenta la importancia y el aporte de la diversidad en la organización.

En cuanto a los desafíos que enfrentan las personas mayores de 45 años a la hora de reinsertarse en el mercado actual, podemos afirmar que por un lado existen prejuicios vinculados no sólo a la edad por parte de las compañías, sino que también asociados a las capacidades, experiencia y exigencias salariales. Por otro lado no cuentan con el acompañamiento del Estado y el desempleo de larga duración en muchos casos provoca efectos desestabilizadores en la economía personal; efectos psicológicos como depresión, ansiedad y cambios en las conductas, que repercuten en la salud física y mental de las personas. Además, afecta los vínculos sociales y familiares, desestabilizando los mismos, desembocando en un aislamiento y posible cambio de roles o quiebre de lazos.

Es importante que las organizaciones dejen de pensar a la edad como un determinante clave de la empleabilidad realizando una discriminación etaria en base a percepciones negativas de estas generaciones y comiencen a evaluar todos los aspectos positivos que existen al contratar una persona mayor de 45 años.

De acuerdo a esta investigación, podemos inferir que la discriminación en las empresas y en particular en el área de selección existe y se debe a que muchas prácticas de recursos humanos no están formalizadas en procesos estrictos y escritos, librándose a la subjetividad de cada reclutador en la observación y análisis de los candidatos. Percibimos que la discriminación se produce por factores ajenos al puesto, ignorando todas las capacidades, aptitudes y competencias que tiene una persona para ejercerlo, y basándose en aspectos discriminatorios como su edad en este caso. A pesar que Argentina cuenta con leyes nacionales que prohíben y sancionan la discriminación, esta persiste y refleja todos los prejuicios que posee nuestra sociedad.

Uno de los grandes obstáculos de esta temática es que no es un tema investigado, ni problematizado en la opinión pública, ni en las organizaciones. Tampoco encontramos

respuestas contundentes en materia de políticas públicas. Es imprescindible abordar esta problemática teniendo en cuenta el avance del envejecimiento de la población y el aumento de la esperanza de vida. Se sugiere que mediante campañas informativas se tienda a eliminar los prejuicios para fomentar su inclusión y difundir lo ventajoso que es para la organización contar con personas de este grupo etario.

Luego de un análisis exhaustivo en base a entrevistas a expertos de diversas compañías, hemos determinado que en Argentina ninguna posee una política formal para la contratación de adultos mayores de 45 años, a diferencia de como sucede con otras generaciones que cuentan con políticas como programas de jóvenes profesionales o programas de pasantías.

A lo largo de todo el análisis también pudimos observar que si bien existen políticas públicas, las mismas no son eficaces ya que se encuentran en desuso y no son promovidas por parte del estado nacional. Podemos mencionar por ejemplo el “Programa de Inserción Laboral, Línea Promoción del Empleo Asalariado en el Sector Privado”; las empresas no lo suelen utilizar ya que al ser excluyente que la persona reciba algún tipo de subsidio o que perciban asignación del gobierno nacional, limita la posibilidad de ver todo tipo de perfiles. Muchas veces sucede que realizan un reclutamiento y entrevistan a personas que pueden acceder a este programa pero se encuentran con que no cumplen con los requisitos específicos del puesto, y terminan optando por quedar exentos de dicho programa seleccionando a un candidato que no percibe ningún tipo de subsidio del gobierno, priorizando que cumpla con los requisitos y el perfil del puesto.

Lo mismo sucede con el programa que brinda el gobierno de la ciudad “Programas de Fomento al Empleo” al estar dirigido a pymes y microempresas de la Ciudad de Buenos Aires, tampoco se utiliza ya que necesitan cumplir con muchísimos requisitos y exigen documentación al día, que una pyme en la práctica no posee.

Por estos motivos, destacamos la relevancia de crear políticas públicas eficaces o actualizar las vigentes para que realmente tengan como propósito resolver este conflicto que en el mercado laboral se encuentra latente. Sería importante también que se creen acciones desde el ámbito público y privado para capacitar, ampliar y actualizar los conocimientos de los adultos mayores de 45 años.

Como futuras Licenciadas en Recursos Humanos encontramos que este grupo etario necesita apoyo y contención a lo largo de la búsqueda de empleo, ya que por las características propias de su generación ven al empleo como algo primordial en sus vidas y al perderlo o no conseguirlo tiene un efecto devastador. Como analizamos mediante la observación directa, análisis de documento y entrevista a su directora, la ONG diagonal al realizar los programas +45 tienen un alto impacto en la reinserción de este grupo etario pero como sugerencias podríamos mencionar un aumento de su difusión, construir una bolsa de empleo y continuar el proceso de búsqueda con los participantes del programa para que no se desanimen.

En conclusión, analizando el mercado de trabajo actual Argentino, se creó un grupo vulnerable, con dificultades para reingresar al mercado laboral y que ha sufrido importantes pérdidas en su bienestar. Deberán aplicarse y crearse medidas desde el ámbito público y privado para combatir esta problemática con urgencia.

ANEXOS

Ley Nº 24.430. Ordenase la publicación del texto oficial de la Constitución Nacional (sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994), Argentina, 3 de Enero de 1995.

“Artículo 16.- La Nación Argentina no admite prerrogativas de sangre, ni de nacimiento: no hay en ella fueros personales ni títulos de nobleza. Todos sus habitantes son iguales ante la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad. La igualdad es, la base del impuesto y de las cargas públicas.”

Ley Nº 20.744. Ley de contrato de trabajo, Buenos Aires, Argentina, 13 de mayo de 1976.

“Art. 17. — Prohibición de hacer discriminaciones.

Por esta ley se prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivo de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad”

Ley Nº 24.465. Régimen de contrato de Trabajo. Modificación. Modalidad Especial de Fomento del Empleo. Contrato de Aprendizaje, Buenos Aires, Argentina, 23 de Marzo de 1995.

“ARTICULO 3º-Modalidad Especial de Fomento del Empleo.

Como medida de fomento del empleo se autoriza la contratación de trabajadores mayores de 40 años, de personas con discapacidad, de mujeres y de ex - combatientes de Malvinas para la creación de nuevos empleos, bajo las siguientes condiciones y efectos:

1.-Este contrato especial, que deberá celebrarse por escrito y registrarse en el libro del artículo 52 del Régimen de Contrato de Trabajo (L.C.T. t.o. 1976) y en el Sistema Único de Registro Laboral, tendrá una duración mínima de seis (6) meses prorrogables por períodos de seis (6) meses y una duración máxima de

dos (2) años. No se requerirá el registro a que se refiere el artículo 18, inciso b) de la ley 24.013.

2.-Los empleadores que celebren este tipo de contratos serán eximidos del cincuenta por ciento (50%) de las contribuciones patronales al sistema de seguridad social, excepto obras sociales. El Poder Ejecutivo, podrá suprimir o modificar estas exenciones con carácter general o para áreas geográficas, actividades o categorías de beneficiarios determinadas.

3.-Estos contratos se extinguirán por el mero cumplimiento del plazo pactado sin necesidad de otorgar preaviso y la extinción no generará obligación indemnizatoria alguna a favor del trabajador

4.-Salvo lo que se pactare en convenio colectivo de trabajo, la ruptura del contrato de trabajo por el empleador antes del vencimiento del plazo pactado sin causa justificada dará lugar a la aplicación del artículo 245 del Régimen de Contrato de Trabajo (L.C T. t.o. 1976).

5.-La condición de discapacitado o ex-combatiente de Malvinas deberá acreditarse mediante certificado expedido por la respectiva autoridad competente.

6.-El número de trabajadores contratados bajo esta modalidad no podrá superar el diez por ciento (10%) del total ocupado en el establecimiento. En las empresas cuyo plantel esté constituido por seis (6) a veinticinco (25) trabajadores, el porcentaje máximo admitido será del cincuenta por ciento (50%); cuando no supere los cinco (5) trabajadores, el porcentaje admitido podrá ser del cien por ciento (100%), dicha base no deberá exceder el número de tres (3) trabajadores. El empleador que no tuviera personal en relación de dependencia podrá contratar a un (1) trabajador utilizando esta modalidad.

Los porcentajes mencionados en el presente podrán ser aumentados por acuerdos en el marco de la respectiva Convención Colectiva de Trabajo.”

Nueva ley de empleo “ARTICULO 3°.- *"El Gobierno Nacional, a través de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos, apoyará activamente con un subsidio destinado al pago de las remuneraciones, la contratación de desocupados hombres de 45 años o más y de mujeres jefes de hogar de cualquier edad, para nuevos puestos de trabajo que produzcan un incremento neto en la nómina de trabajadores contratados por tiempo indeterminado en empresas definidas según los criterios del Art. 23 de la Ley N° 24.467. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos celebrará convenios con los Gobiernos de las provincias y con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para la distribución de los recursos destinados a estos fines. Los montos, condiciones, alcances y topes del subsidio serán determinados por la reglamentación".*

Ley N° 2352. Régimen para personas mayores de 45 años, Buenos Aires, 28 de junio de 2007.

“Artículo 2°.- Objeto.

El objeto de la presente ley es facilitar la reinserción laboral de hombres y mujeres mayores de cuarenta y cinco (45) años de edad, a través de la implementación de un régimen de ayuda a las micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector y/o actividad.

Artículo 3°.- Requisitos de las personas comprendidas.

Son requisitos para poder ser contratado bajo este régimen, sin perjuicio de aquellos que incorpore la autoridad de aplicación, los siguientes:

Tener como mínimo cuarenta y cinco (45) años de edad.

Estar desempleado.

Acreditar fehacientemente residencia en la Ciudad de Buenos Aires por un período no menor a dos (2) años anteriores al momento de la incorporación.

No percibir jubilación y/o pensión.

No percibir simultáneamente ayuda económica de otros programas de empleo o capacitación del Estado Nacional, Provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con excepción de las personas comprendidas en Ley Nacional N° 22.431, normas complementarias y concordantes.

Artículo 5°.- Empresas comprendidas.

Las radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Las definidas por la legislación vigente como micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 6°.- Requisitos de las empresas comprendidas.

Para poder acceder al beneficio del presente régimen, las empresas deberán:

Contar con una antigüedad no menor a un (1) año desde el inicio de su actividad.

No haber realizado despidos masivos sin justa causa durante un (1) año anterior a su ingreso en el presente régimen. La autoridad de aplicación determinará en la reglamentación de la ley la categorización del concepto despido masivo.

No adeudar al Gobierno Nacional, Gobiernos Provinciales y de la Ciudad de Buenos Aires suma alguna en concepto de impuestos, tasas y contribuciones ni encontrarse en situación de mora en el supuesto de inclusión en planes de facilidades de pago o refinanciación de deudas. Haber cumplimentado, al mes inmediato anterior a su ingreso al régimen, las obligaciones correspondientes a los aportes y contribuciones del Sistema Único de la Seguridad Social. Denunciar las subvenciones solicitadas y/o obtenidas ante el organismo que la autoridad de aplicación designe a tales efectos y acreditar el cumplimiento de los requerimientos y obligaciones inherentes a los mismos. Generar al menos un puesto de trabajo por tiempo indeterminado computable a jornada completa, o dos puestos de trabajo por tiempo indeterminado computables a jornada parcial como mínimo del cincuenta por ciento (50%) de la jornada habitual, conforme con los requisitos establecidos en la presente ley.

No revestir la condición de empresa vinculada o participada en una cantidad igual o superior al veinticinco por ciento (25%) del capital por empresas o instituciones que no cumplan con los requisitos que se demandan en los incisos c, d, e y f) del presente artículo.

Estar inscriptas en el Registro Único de Empleo - Ley N° 1.901.

Artículo 7°.- Beneficio.

Las empresas comprendidas en el artículo 5° y que cumplan con los requisitos del artículo 6° tienen derecho a recibir un subsidio directo, por el término de un año, por trabajador contratado bajo el presente régimen.

El monto del beneficio, de carácter general y único, será del quince por ciento (15%) del salario mínimo vital y móvil, pudiendo la autoridad de aplicación establecer un valor superior, sin que éste supere el treinta por ciento (30%) del monto señalado.

Artículo 8°.- Límite.

Las empresas podrán incorporar nuevos trabajadores hasta un máximo de diez (10), siempre que no supere el cincuenta por ciento (50%) del personal actual contratado, computados al momento de incorporarse al presente régimen.

Artículo 11.- Vigencia. El presente régimen tendrá una duración de seis (6) años, pudiendo, en caso de que las circunstancias lo requieran, ser prorrogado por la autoridad de aplicación hasta por un período igual”

Resolución 1003/2009. Créase el Programa “Teletrabajo a partir de los 45 años. Un nuevo desafío”, Buenos Aires, Argentina, 9 de Noviembre de 2009.

“Artículo 1° — Créase el Programa “TELETRABAJO A PARTIR DE LOS 45 AÑOS. UN NUEVO DESAFIO” que tendrá como objetivo facilitar el acceso de las y los trabajadores adultos a las tecnologías de la información y las comunicaciones, a fin de que los mismos se incorporen o reincorporen al mercado laboral como asalariados o en las modalidades del autoempleo.

Art. 2° — Podrán participar del Programa “TELETRABAJO A PARTIR DE LOS 45 AÑOS. UN NUEVO DESAFIO” todas las personas mayores de CUARENTA Y CINCO (45) años, que tengan residencia permanente en el país y se encuentren desempleadas, sea que reciban o no el Seguro de Desempleo o el Seguro de Capacitación y Empleo, sin que su participación en el mismo implique ninguna alteración a las condiciones y plazos pautados por dichos Seguros.

Art. 3° — El Programa “TELETRABAJO A PARTIR DE LOS 45 AÑOS. UN NUEVO DESAFIO” se desarrollará, en la forma y condiciones que establezca la reglamentación, a través de las siguientes líneas de acción:

a) acciones de capacitación en materia de Teletrabajo, que les permita a las y los trabajadores adultos contar con las herramientas informáticas y comunicacionales exigidas por el mercado laboral para desempeñarse bajo esta modalidad;

b) acciones de evaluación y certificación en competencias laborales a las y los trabajadores participantes del Programa con experiencia laboral previa en materia de teletrabajo que se hayan desarrollado en el ejercicio de esa ocupación, y que quieran acreditar sus saberes;

c) otorgamiento de incentivos financieros para las micros, pequeñas y medianas empresas, que asuman el compromiso de insertar laboralmente a trabajadores participantes del Programa;

d) acciones de intermediación laboral entre las empresas y aquellas personas, portadoras de experiencias y conocimientos, que hayan sido capacitadas a través del PROGRAMA DE TELETRABAJO A PARTIR DE LOS 45 AÑOS. UN NUEVO DESAFIO;

e) financiamiento de proyectos de autoempleo para el desarrollo de un emprendimiento de carácter individual o asociativo;

f) acciones de difusión en todo el país a los fines de concientizar sobre la necesidad de impulsar y desarrollar una Política de Estado en materia inserción laboral de personas mayores de CUARENTA Y CINCO (45) años;

g) facilitar el desarrollo de estrategias locales de promoción de empleo para el colectivo en cuestión, firmando convenios con Gobiernos Provinciales, Municipios, e Instituciones del sector público o privado de todo el país.

Art. 4° — Los incentivos financieros a las micros, pequeñas y medianas empresas mencionados en el inciso c del artículo 3° de la presente Resolución, serán otorgados cuando la empresa se comprometa a incorporar al participante del Programa en una relación laboral por plazo determinado o indeterminado, en el primer caso con un mínimo de contratación de UN (1) año.

Art. 5° — Los incentivos financieros a las micros, pequeñas y medianas empresas se efectivizarán mediante el pago directo al Teletrabajador y serán equivalentes al VEINTE POR CIENTO (20%) de la remuneración acordada con el empleador, con un tope máximo de PESOS QUINIENTOS (\$ 500) mensuales.

Art. 6° — Los empleadores, cuya solicitud de incentivo financiero sea aceptada, abonarán a los Teletrabajadores la diferencia en dinero necesaria para alcanzar el salario establecido para la categoría pertinente en las normas legales o convencionales que resulten aplicables y abonarán las contribuciones patronales sobre dicho monto, contabilizando la ayuda económica abonada por el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL como parte del salario restante.

Art. 7° — El pago de las ayudas económicas a los trabajadores participantes previstas en la presente Resolución no constituye vinculación laboral alguna con el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, ni genera responsabilidad solidaria respecto de las obligaciones a cargo de los empleadores.”

Entrevistas a expertos y responsables

Entrevista a la experta Cecilia Damiano

Nombre: Cecilia Damiano

Cargo: Analista de Capital humano

Empresa: Petrobras

- **¿Qué características considera que tienen las personas mayores de 45 años en el trabajo a diferencia de otras generaciones?**

Te cuento como fue nuestra experiencia concreta.

Dentro de Recursos Humanos en Petrobras se encuentra la Gerencia de planeamiento de capital humano, se encarga de los procesos selección, capacitación, desarrollo y desempeño cada analista es referente de un proceso y yo soy referente de reclutamiento y selección, llevo el proceso a nivel corporativo y también para distintos negocios de la compañía.

Surgen vacantes en el área de compras, la gerencia de compras venía con muchos pendientes de actividades de compras o carritos de compras pendientes que el equipo no daba abasto, y lamentablemente lo que es el head count de la compañía, es decir la nómina, está aprobada y si somos 100 tenemos que ser 100, entonces no teníamos la posibilidad de aumentar la nómina pero si de contratar por plazo fijo a determinados perfiles para que puedan activar el back lock. Se aprobaron 4 vacantes e iniciamos el proceso de búsqueda. La dificultad era que necesitábamos personas que estén capacitadas o que tengan experiencia concreta en compras, más allá del tipo de compras que hacían, pero que también sean eventuales. Es difícil encontrar profesionales que estén en el mercado, sin trabajo o que cambien de trabajo por algo eventual.

No nos convenía contratar un perfil junior como para desarrollarlo porque son tareas que cuentan con un proceso y etapa de aprendizaje y no contábamos con el tiempo necesario. Junto con mi gerente, Flavia, y el gerente de compras empezamos a pensar que podíamos hacer, mi gerente

ya conocía a Diagonal, estábamos en una reunión y ella le planteó a Jorge, el gerente de compras, si tenía algún inconveniente porque la verdad es que hay personas que sí los tienen, y si lo había es una pérdida de tiempo, porque no se va a sentir cómodo y porque es jugar con las personas. Me junte con Paula de Diagonal para conocer bien el proceso que ellos realizaban con la personas, qué trataban, qué servicios les brindaban, qué daban a cambio y demás; para constatar la seriedad. Me gustó como manejaban el proceso, pregunté mucho en cuanto a los perfiles que manejaban, formación y áreas de experiencia para tenerlos en cuenta en otros procesos. Les conté que tenía las 4 posiciones para compras e iniciamos esto fue en Febrero 2015 los contratos finaliza en un mes y junto con Diagonal los orientamos en la salida. La idea es que puedan permanecer pero no hay vacantes en el sector. El Outplacement lo hará Diagonal, acompañándolos en una nueva reinserción si no encontramos lugar en la compañía.

Creemos que no hay impedimento para que una persona de esa edad pueda realizar las tareas, en este caso necesitábamos la experiencia, el conocimiento y la habilidad y estábamos acotados de tiempo. La realidad es que priorizamos que tengan la capacidad de aprendizaje necesaria, flexibilidad o adaptación, conocimiento del proceso de compras propiamente dicho y manejo de informática que por ahí puede que se encuentre algo de dificultad porque te puedes encontrar con personas que hace poco están fuera del mercado, pero también con otras que hace tiempo largo y estando fuera pierden la habilidad para usar el Excel y algunas otras herramientas.

Tratamos de indagar en esto en las entrevistas y ver si tenían capacidad de aprender rápidamente principalmente.

Entendíamos, quizá por preconcepto que tiene que ver con las distintas generaciones que están hoy en día en el ámbito laboral, que encuentras en los mayores de 45 más compromiso y responsabilidad en el trabajo; es una percepción, es un modelo mental. Nos pareció que era lo que la gerencia necesitaba y... ¿Por qué no darle la oportunidad a personas súper idóneas en el tema?

Petrobras trabajo como cualquier otro proceso de selección de la compañía. Se relevó el perfil con la consultora y la consultora hizo una preselección. Diagonal trabaja muy seriamente en el sentido de que no presentó cualquier perfil y con los que tenía dudas comentamos, conversamos. Presentaron 6 perfiles, yo entreviste de manera individual a cada uno de ellos, Petrobras maneja un sistema de evaluación por competencias, por lo cual fue una entrevista semi-dirigida que hondaba principalmente en su experiencia, expectativas, algo que tenía que ver con sus características personales, núcleo familiar y demás y obviamente, competencias. Igual que para cualquier candidato, de todas maneras uno entiende que pueden tener un nivel de ansiedad mucho mayor y demás por lo cual si uno es cálido en las entrevistas tratamos de ser doblemente cálidos de este lado. Les explicamos mucho el proceso de selección y cuáles son las etapas, por qué nos interesó su perfil y tratar de dar feedback en cada una de las entrevistas.

Las personas que se descartaron fue porque de todos los perfiles, otros tenían mayor nivel de desarrollo de las competencias, también se dio un feedback y tuvimos una charla larga y tendida para hacerlo sentir más cómodo y que esa instancia de ir a entrevista nuevamente, lo vivan como un aprendizaje, no solo como marca empleo Petrobras, sino también para ellos. Quizá te encuentras con personas que estuvieron 20 años en una compañía, por lo cual no iban hace 20 años.

Luego de las entrevistas con Recursos Humanos los preseleccionados pasan a la entrevista con la línea. La gerencia de compras tiene un gerente y varios gerentes debajo que suelen ir todos juntos a las entrevistas por lo que charle mucho con ellos para que traten de no ir todos, se tuvo ciertos cuidados porque pueden ser personas que no están acostumbradas a ser entrevistados por muchos. Tratamos de hacer entrevistas súper informales, otro tipo de preguntas; los gerentes son muy humanos en eso y los trataban de igual a igual, desde ese lado, para mí, fue un proceso súper rico e interesante también ver como ellos como gerentes aprendían al encontrarse con un perfil diferente al que venían tratando.

Una vez seleccionados los finalistas se avanzó con el proceso formal que es un examen preocupacional y se hizo un ambiental (que es confidencial),

psicotécnico y médico; lo mismo que para cualquier empleado. En el psicotécnico sí hablé mucho con el psicólogo que lo realiza para que valore cuestiones que tienen que ver con la tolerancia a la presión porque es un trabajo con contrato por tiempo determinado, que al ser un periodo de tiempo limitado tienen que sacarlo en tiempo y forma, y porque uno también puede entender que vienen con otra formas y yo tenía que evaluarlo con el estilo de la gerencia que es activo y en compras se trabaja mucho bajo presión. La evaluación fue excelente, se cerraron las propuestas y se firmaron los contratos y hoy por hoy el feedback que tengo de los gerentes y de ellos es súper positivo y ahora la preocupación personal y el área de RRHH es que no tenemos vacantes en compras pero nos gustará ver la posibilidad de que continúan en la compañía, sino entendedos que fue una experiencia muy provechosa para ellos el hecho de haberse reinsertado y ver las puertas del mercado otra vez abiertas, pero lamentablemente ellos saben que están con ese tipo contrato de todas maneras. ¡Te contesté un montón de preguntas seguramente! (risas).

- **¿A la hora de seleccionar personal considera todos los rangos etarios? En qué tipo de puestos no los considera?**

Consideramos todos los rangos etarios a nivel general quizá tiene que ser algo vinculado a una restricción médica, pero mientras sean mayores de edad y tengan ganas de trabajar no tenemos restricciones. La verdad es que hoy la compañía no tiene puestos delimitados por la edad como pueden ser pasantías o de jóvenes profesionales. Por una situación de mercado que se ve en los diarios y demás, la situación de Petrobras es mucho más reservada en comparación, por lo que no hay ningún tipo de restricción. Uno trata desde el rol de reclutador y de RRHH seleccionar por competencias y evaluar el conocimiento, la trayectoria de la persona y, claro, las competencias que tiene. Si estoy buscando un analista Senior no voy a tomar a alguien recién recibido porque un senior requiere madurez personal y profesional, determinados años de experiencia, para tomar decisiones o manejar otro tipo de presiones, pero hacen al perfil en general y no por una cuestión de edad.

- **¿Qué le parece importante tener en cuenta a la hora de reclutar y entrevistar a una persona de esta edad que se encuentra desempleada? Realiza algún tipo de entrevista diferente?**

Como te dije, el recaudo es ver un poco la experiencia de la persona y trato, para calmar la ansiedad, de comentarles como viene el proceso, cuales son las instancias, que es lo que le voy a preguntar, que cuestiones indagaremos en esa entrevista. Intento hacerla amigable y pregunto si fue a otras entrevistas y como se siente con eso. A nivel profesional y de competencias tiene la misma rigurosidad que otro proceso pero hay otros tratamientos que se hacen u otros temas que uno toca para bajar un poco la ansiedad. Siempre es bueno realizar un seguimiento y con diagonal en este caso era un seguimiento permanente, yo entrevistaba y les daba feedback porque también ellos necesitan saber lo positivo como negativo para su crecimiento.

- **¿La empresa aplica alguna política vinculada a la Reinserción laboral de adultos mayores?**

Política no tenemos pero tampoco hay una restricción, con lo cual hemos tenido otra búsqueda de un perfil administrativo y hable con diagonal para este proceso pero finalmente avanzamos con un candidato interno que planeamos. La restricción que pone Petrobras, por así llamarla es que los perfiles de Analista tienen que tener formación universitaria, los administrativos no. Muchas veces te encuentras que con estos perfiles que están fuera del mercado no tienen estudios universitarios, con lo cual se me reduce un poco por la política de la compañía, esto lo hablamos con Paula de Diagonal. La vacante en compras se había planteado para analistas, personas con formación universitaria, pero como nos gustaron los perfiles decidimos adaptarlo.

- **¿Conocen la legislación vigente y subsidios vinculada a la temática?**

Lo desconozco. Podemos haber consultado con el área de legales así como cuando uno tiene una pasantía, una práctica profesional, etc. pero la verdad

lo desconozco. Ellos están como indica la ley de contrato de trabajo con las vacaciones legal y demás como cualquier empleado de la compañía.

▪ **¿Qué ventajas y desventajas considera que implica contratar personas mayores de 45 años?**

No sé si por el perfil hay ventajas y desventajas, va mucho en el modelo mental que tiene una como reclutadora, pienso que si el perfil reúne conocimiento, trayectoria necesaria y las competencias la persona ingresa, desde recursos Humanos el visto va a ser positivo. Después tiene mucha relevancia la elección del gerente que es quien toma la decisión final y el modelo mental que él tenga. Nosotras tratamos de modificarlo, pidiendo que entreviste igual a la persona remarcando las competencias que tiene.

Las ventajas y desventajas son de acuerdo al puesto de trabajo. Hoy la velocidad de un montón de sistemas y procesos hace que algunas personas tarden un poco más en manejarlo al no estar acostumbrados pero no fue el caso porque el feedback que tenemos es que son una luz y los manejan a la perfección. No fue el caso, puede ser como prejuicio de uno.

Ventajas, son perfiles mucho más comprometidos porque por la época en la que vivieron asignaron al trabajo un lugar que por ahí no ocupa en las concepciones de otras generaciones, por eso podemos ver mayor compromiso, pero tiene que ver con la centralidad del trabajo y a idea del trabajo para toda la vida. Las motivaciones son diferentes en cada etapa y también, como uno vive le trabajo y el lugar que le pone.

▪ **¿Realizan apoyo y contención al empleado a la hora de desvincularlo de la organización? ¿Qué respuestas reciben por parte de los trabajadores?**

Las personas que tienen contratos eventuales o a plazo fijo no reciben un proceso de outplacement porque el egreso está pactado de ante mano, no es que son desvinculados sino que el contrato finaliza.

En este caso en particular, es mi compromiso, es decir el compromiso desde Recursos humanos y de Diagonal ayudarlos a transitar esto. Diagonal una vez al mes los llama para preguntar como están y ellos se juntan a almorzar

para realizar feedback, y luego respetando la confidencialidad me comenta como están y les comento que me dicen los gerentes, es una instancia de aprendizaje para todos. En caso de no encontrarles un lugar en la compañía para efectivizarlos, Diagonal los ayudará en su próxima inserción y a que capitalicen todo lo que aprendieron y desde mi lado tendrán el soporte que necesiten.

Para todo el personal efectivo de Petrobras cualquier proceso de desvinculación, obviamente depende de si fue con o sin causa, la compañía tiene proceso de outplacement que se realiza a través de una consultora teniendo en cuenta el perfil de la persona que se desvincula o llega a un acuerdo de salida. El proveedor es el mismo pero tiene diferentes programas en función al perfil, cuenta con uno para alta dirección que consta de un proceso de outplacement de 6 meses con consultores súper especializados; para perfiles gerenciales es un proceso de 5 meses con consultores senior y para analistas administrativos y demás es un proceso de 4 meses con consultores. Yo hago el seguimiento con la consultora de cada proceso de outplacement, me informan si la persona sigue en el proceso, si se reinsertó o si tiene un proyecto propio. Tiene un plazo de 4 meses para decidir si quieren iniciarlo o no.

En ciertos casos cuando ofrecí el proceso tuve respuestas como “deja que llegue a mi casa y me creé un email personal porque el único que tengo es el de la compañía”, “mi primer trabajo fue acá en Petrobras, me trajo mi papá por el aviso del diario, ¿cómo busco trabajo?”. Uno intenta calmarlos, por ahí en perfiles más jóvenes uno se encuentra que primero se van de viaje y luego vuelven a buscar trabajo. Hoy en día los veo a la mayoría en linked in por lo cual ves que se adaptan generalmente.

Entrevista al experto Gastón Aloia

Nombre: Gastón Aloia

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Empresa: Pigmento

- **¿A la hora de seleccionar personal considera todos los rangos etarios? En qué tipo de puestos no los considera?**

Si, en Pigmento no vemos a la edad como un impedimento. Consideramos que tener una nómina con diversidad es una ventaja competitiva muy importante para la Empresa. Todos aportan ideas y opiniones diferentes desde su vivencia.

- **¿Qué características considera que tienen las personas mayores de 45 años en el trabajo a diferencia de otras generaciones?**

Apuntamos a los mayores de 45 donde sabíamos que en ciertas cuestiones que tienen que ver con responsabilidad, con llegar a horario y demás podríamos encontrar un perfil distinto y obviamente también teniendo en cuenta que en general es un sector que le cuesta reinsertarse,

La Intención de enfocarnos en este grupo, surgió a partir de realizar un análisis de la situación de la compañía en cuanto al perfil de las nuevas generaciones que estaban ingresando, viendo situaciones que se daban de manera reiterada de personas que entraban y a los pocos días renunciaban o comenzaban a ausentarse, situaciones que uno no lo concibe desde cómo se formó uno o por la cultura de trabajo que tiene una generación que es anterior.

Encontrarse con estas características es un choque bastante importante para nosotros y el resto de las compañías y es un tema que es objeto de investigación. Igualmente no vamos a tener más alternativa que adaptarnos con el paso del tiempo, porque a realidad es que el tiempo pasa y la fuerza laboral se actualiza, pero honestamente fue por las dificultades que teníamos en esta franja etaria menor.

Nos encontramos con muchas mujeres que habían dejado de trabajar por cuidar a sus hijos y querían volver. En paralelo les brindamos puestos con un formato part-time para responder donde trabajan 4hs 6 días a la semana, que les permite no volcarse de manera definitiva al mundo laboral y lo pueden complementar o conciliar con la vida familiar.

- **¿Qué le parece importante tener en cuenta a la hora de reclutar y entrevistar a una persona de esta edad que se encuentra desempleada? Realiza algún tipo de entrevista diferente?**

Es importante siempre tener en cuenta los diferentes perfiles en todo el proceso de selección. Nosotros implementamos esta política en el 2014 y previamente se trabajó con la Gerencia de Operaciones y les pareció bien, y con Marketing trabajaron en la comunicación, nos pareció importante para ser claros y no generar falsas expectativas cuidando la manera de transmitir. Se lanzó en algunos locales una cartelera en vidriera que generó furor terrible, en mi caso personal fue la primera vez que experimenté esta cuestión tanta exposición.

Nos sorprendió gratamente, no teníamos esa intención, la gente los recibió muy bien y eso nos generó mayor compromiso, hice mucho hincapié internamente. A partir de esta apertura hubo una avalancha de currículums infernal, la gente muchas veces cuando envía currículums envía a muchos lugares y adjuntan el archivo y no comenta nada, a veces alguien se presenta y demás, pero lo llamativo en este caso fue que la gente enviaba su currículums mediante e-mails donde agradecían y expresaba que estaban muy contentos con esta posibilidad. Esta cuestión hizo que planteemos internamente tratar de dar una respuesta rápida convocando gente, entrevistando y no dejarlo estar porque eso tiene un efecto revote que es bastante complejo. De hecho hubo algunos casos en donde la gente se comunicó para manifestar que no los habíamos llamado, o que no conocían a nadie que haya ingresado. Tuvimos que convivir con estas cuestiones pero en general la repercusión fue muy buena y de diferentes lugares estuvieron muy agradecidos y muy a gusto con la propuesta.

La idea fue ir haciendo una cuestión progresiva cuando surgía una búsqueda con las características donde podíamos insertar un perfil se lo hace. Estamos teniendo respuestas bastante positivas, hoy tenemos a partir de esta nueva modalidad 8 personas ya trabajando y dos en proceso de ingreso, por lo que hay 10 puestos activos surgidos posterior a la comunicación y tuvimos solo 4 casos de gente que no continuó, 2 renunciaron y otros dos fueron dados de baja durante el periodo de prueba, la mayoría como cajeras y algunas

vendedoras. La estructura operativa de los locales cuenta con cajeros vendedoras y repositores. La reposición es una tarea que casi en su totalidad la realizan los hombres por un tema de esfuerzo y en cajeros y vendedores tenemos de ambos sexos. Luego surgen las posiciones jerárquicas dentro del local que son el encargado, gerente y asistente.

A partir de la cuestión de incorporar cajeros, hicimos un módulo de prueba en el ámbito de la entrevista para ver el tema del manejo de la pc, que era un miedo que teníamos en estas edades donde por ahí la gente no esta tan habituada a la tecnología, pero la realidad es que en general no hemos tenido problema y lo han sabido resolver bien. Se trabajó junto al departamento de capacitación, donde hay montadas cajas de prueba, se evaluaba la velocidad de tipeo de productos, realizaban facturación, realización de descuentos, dar vuelto. Una práctica de situación en el local pero la verdad que nos hemos encontrado con una buena respuesta en general.

Independientemente a la propuesta que iniciamos el año pasado en nómina tenemos 142 personas mayores de 45 años, que es un número relativamente alto, es mas de un 15%. La rotación e general es bastante baja.

En la respuesta a esta pregunta también participó Julieta del Departamento de Selección.

A la hora de entrevistar optamos por una entrevista no tan invasiva, semidirigida, que les permita que puedan explayar respecto a su historia laboral ero también poniendo un parate. No tienen la práctica en muchos casos, de asistir a entrevistas por eso eligió esta modalidad para que entren en confianza. Las entrevistas con los mayores de 45 duraban como mínimo 40 minutos y cuando para los postulantes más jóvenes tardábamos la mitad. Lo laboral obviamente se toca pero también suelen hablar mucho de lo personal y es importante manejar los tiempos y el ritmo adecuadamente El filtrado de CV llevo mucho trabajo y había de todo, chicos que enviaban el de la mamá y el título era CV mamá, CV tía, etc. Nos encontramos gente también muy agradecida e los e-mails y otros preguntando por qué no se los llamaba.

También experimenté, en lo personal, rechazo respecto a mi edad, me decían frases como: “tenes la edad de mi hija”, “vos no sabes porque sos jovencita”, y otras. En una ocasión me dijeron “pendeja”. Al principio era muy chocante y después no le dí importancia y lo supe entender.

▪ **¿La empresa aplica alguna política vinculada a la Reinserción laboral de adultos mayores?**

La empresa no la tiene estructurada propiamente una política escrita porque no es algo que la compañía suele hacer. Esa es un poco la historia de esta política que como te conté, fue una idea que fue bien aceptada y nos está yendo muy bien en la práctica. La idea es hacer este mix generacional y si sirve para resolver el problema de un grupo bienvenido sea. Yo siempre fui claro con el departamento de selección sobre la exigencia del perfil, es exactamente igual. Quizá búsquedas que antes entrevistando a tres chicos resolvías ahora hay que entrevistar a ms postulantes, por lo que lleva más tiempo para encontrar un perfil más apto.

▪ **¿Conocen la legislación vigente y subsidios vinculada a la temática?**

No, no aplicamos la legislación vinculada al tema. Es señal de que lo hemos hecho adrede y buscando una solución al problema que, como te comenté, experimentaba la empresa relacionada a las características de las nuevas generaciones que se incorporaron al mercado laboral.

▪ **¿Qué ventajas y desventajas considera que implica contratar personas mayores de 45 años?**

Las ventajas, desde el punto de vista operativo, tienen que ver con buscar una mayor responsabilidad en el trabajo, el aspecto principal tiene que ver con esto. Algunos valores que vemos que las nuevas generaciones o no los tienen o no le dan tanta importancia y nosotros buscamos gente que valore tener un trabajo y que esa valoración la haga rendir mejor. Cuando una persona valora el trabajo, la oportunidad, se trasluce en cómo se dirige a público y el empeño que le pones, eso tiene un redito para nosotros

- **¿Realizan apoyo y contención al empleado a la hora de desvincularlo de la organización? ¿Que respuestas reciben por parte de los trabajadores?**

No realizamos outplacement pero como política de la empresa, una vez que la gente llega a edad jubilatoria, salvo una situación donde consideremos que la persona no está en condiciones de seguir trabajando no ponemos ninguna barrera y tenemos continuidad. Tenemos bastante gente excedida de la edad jubilatoria porque lo necesita y porque hoy por hoy la gente no llega a los 60 o 65 años como se llegaba hace 20 o 15 años atrás, se sienten con energía para seguir trabajando así que nosotros valoramos la experiencia porque conocen bastante del rubro y es un valor bastante importante.

Entrevista a la experta Carlota Hermida

Nombre: Carlota Hermida

Cargo: Gerente de Recursos Humanos Conosur

Empresa: Bayer

- **¿A la hora de seleccionar personal considera todos los rangos etarios? En qué tipo de puestos no los considera?**

No tenemos como criterio la edad, nos basamos en puntos que consideramos muchísimo más importantes como las competencias, el liderazgo, el rol, no tenemos problemas en absoluto con contratar una persona mayor de 45 años, lo vemos como algo natural, fluye de forma natural, para nosotros es importante la diversidad, las competencias que tenga la persona más allá de su edad.

- **¿Qué características considera que tienen las personas mayores de 45 años en el trabajo a diferencia de otras generaciones?**

A priori considero que un talento se posee más allá de la edad, la edad no es algo condicionante pero puedo destacar que una persona mayor de 45 años tiene más madurez a la hora de enfrentar un trabajo, tienen una mirada más macro por su experiencia, no solo profesional sino también de vida, por este

motivo también considero que agregan valor a la compañía por tener más experiencias laborales, más trayecto, otra forma de mirar la vida, mayor compromiso y lealtad, quizás ayuda también desde el punto de vista del liderazgo que para nosotros es tan importante, de hecho es un valor de nuestra compañía, pero te vuelvo a destacar no considero que un talento este vinculado a una edad, o a un rango etario, no a este en particular, a cualquiera.

- **¿Qué le parece importante tener en cuenta a la hora de entrevistar a una persona de esta edad que se encuentra desempleada? Realiza algún tipo de entrevista diferente?**

No entiendo bien a que te referis, perdóname.. en realidad te vuelvo a repetir, a veces se me hace difícil contestarte por que en nuestra compañía fluye demasiado todo esto, la edad no es condicionante de ninguna manera, a la hora de realizar una entrevista tomamos recaudos pero en forma personalizada, tomamos recaudos por cada persona que se acerca a Bayer pero no por su edad, tenemos en cuenta el contexto de la entrevista, a la persona en particular, eso está de forma implícita, cuidamos al trabajador, pero no es que está estipulado, para nada. Todo surge naturalmente.

- **¿La empresa aplica alguna política vinculada a la Reinserción laboral de adultos mayores?**

No tenemos una política de este tipo, no quiero resultar repetitiva pero todo forma parte de nuestra cultura, de nuestra historia... mismo hasta yo tengo 47 años (risas), en Bayer no hay inconvenientes, pero tampoco es algo estipulado, me refiero a que no es una política, porque es parte nuestra, de nuestros valores; nosotros contratamos y buscamos talentos, y como te digo considero sin lugar a dudas que el talento va más allá de la edad. Si el talento tiene 20 bien, y si tiene 55 también.

- **¿Conocen la legislación vigente y subsidios vinculada a la temática?**

Sé que hay, pero no conozco bien, quizás te puedo derivar con otra persona que sepa mejor, porque sé que no las utilizamos, pero no sé bien cómo

funcionan, y si funcionan... la verdad no te quiero decir algo que no sea así en verdad, sé que no se utilizan y que hay pero no se te decir bien.

- **¿Qué ventajas y desventajas considera que implica contratar personas mayores de 45 años?**

Como desventaja, ninguna... en absoluto. Y como ventaja las que te había mencionado... su madurez, trayectoria, experiencia de vida, todo eso considero que se puede considerar un plus, un valor agregado.

- **¿Realizan apoyo y contención al empleado a la hora de desvincularlo de la organización? ¿Qué respuestas reciben por parte de los trabajadores?**

Si, realizamos... eso si lo tenemos como política, es sumamente importante para nosotros, lo hacemos a través de consultoras que nos ayudan a todo el proceso de reinserción con el mercado externo para el trabajador seria... le damos mucha importancia, mucho valor y no es que lo hacemos para puestos jerárquicos, si no que evaluamos al individuo, le damos valor individual; A priori si es por reorganización o restructuración se hace para todos los puestos, de todas formas tampoco tenemos mucho porcentaje, tenemos muy poco nivel de rotación solo un 2,6% anual, es muy bajo nuestro indicador por la cantidad también de personal que tenemos que son 1200 en Argentina, los trabajadores lo toman bien, se sienten mejor... más contenidos, mas acompañados pero te repito no es algo que suceda siempre, ya que no solo nuestro indicador de rotación de bajo sino que tampoco aplica a todos los puestos.

Entrevista a la experta Giuliana Cattaneo

Nombre: Giuliana Cattaneo

Cargo: Analista de Workforce Planning

Empresa: Dow Chemicals

Giuliana es Analista de Workforce planning en Dow. Lleva a cabo tareas de ingresos, egresos y de movimiento interno. Realiza los contactos con las universidades, carga de novedades y realiza acuerdos y plazos fijos.

- **¿Qué características considera que tienen las personas mayores de 45 años en el trabajo a diferencia de otras generaciones?**

Las personas mayores de 45 pertenecen en parte a la generación x y otra parte a los baby boomers. Si bien con las generaciones actuales podemos notar una gran diferencia a la hora de encarar una carrera profesional, considero que ambos tienen su pro y sus contras. Por ejemplo, las generaciones actuales están muy interesadas en la flexibilidad de horarios y en la rotación de puestos, está muy de moda el home office y es un beneficio que valoran mucho. Pero la gente más grande quizás tiene otras características como por ejemplo la lealtad a una compañía o que el premio sea remunerativo, que las generaciones actuales quizás no tienen.

- **¿A la hora de seleccionar personal considera todos los rangos etarios? ¿En qué tipo de puestos no los considera?**

En la empresa apostamos mucho a la gente joven. Tenemos varios programas como “Jóvenes Profesionales”, “Abriendo puertas” y “Mentoring” que son puertas de entrada a jóvenes talento que quieran desarrollarse en nuestra empresa. Existen muchas posibilidades de desarrollo por lo que por éste motivo nos enfocamos en la gente joven. Sin embargo, cuando necesitamos encontrar a algún gerente o a algún puesto que requiera de una gran experiencia, si nos enfocamos en gente mayor de 40 años por ejemplo.

- **¿Qué le parece importante tener en cuenta a la hora de entrevistar a una persona de esta edad que se encuentra desempleada? ¿Realiza algún tipo de entrevista diferente?**

Quizás es importante ser muy paciente y comprensiva, es probable que la persona se sienta con mucha ansiedad y nerviosa. No realizo entrevista diferente en estructura, me focalizo en la experiencia laboral y en lo que cada uno tiene para aportar, sin importar su situación actual.

- **¿La empresa aplica alguna política vinculada a la Reinserción laboral de adultos mayores?**

No, por el momento no contamos con ninguna política en especial.

- **¿Conocen la legislación vigente y subsidios vinculada a la temática?**

Si, sé que existen una especie de subsidios pero por el momento no las aplicamos.

- **¿Realizan apoyo y contención al empleado a la hora de desvincularlo de la organización (Outplacement)? ¿Qué respuestas reciben por parte de los trabajadores? En el caso de que la respuesta sea positiva, ¿qué los llevó a contar con este tipo de programas y para que niveles jerárquicos se utiliza?**

Si, realizamos procesos de Outplacement hace varios años ya, pero no sé decirte hace cuántos. El proceso es para tres niveles: los de mayor jerarquía se realiza un Outplacement de 3 meses más o menos, los que son analistas es de 1 mes y en los despidos masivos como por ejemplo el cierre de una planta o reestructuraciones serán jornadas de un día, para los operarios.

Obtenemos siempre muy buenas respuesta de parte de la gente, siempre muy agradecida y se sienten muy apoyados. Lo que se intenta es que la salida de la empresa sea más amena, ya que el impacto emocional es muy grande.

La gente que queda excluida de éste proceso son los becarios, pasantes, aquellos que se encuentren bajo plazo fijo o el programa "Abriendo puertas".

- **¿El proceso de Outplacement lo realiza la empresa o una consultora tercerizada especializada en el tema?**

Actualmente la realiza una consultora que contratamos que se especializa en Outplacement.

- **¿Qué características considera que tienen las personas mayores de 45 años en el trabajo a diferencia de otras generaciones?**

Las personas de esta edad tienen muchas ventajas en su forma de trabajar que pueden aportar beneficios a las compañías. Por ejemplo podemos destacar que muchas veces presentan mayor predisposición y entrega hacia lo laboral por el lugar que le asignan al trabajo en su vida.

Las personas que se acercan a los encuentros que realiza la ONG Diagonal no sólo son desempleados mayores de 45 años, sino que también gente de ese rango etario que teme perder su empleo o desea reinsertarse. Llegan a Diagonal mayormente por el boca en boca y por un newsletter que envía el portal de empleos Zona Jobs por correo electrónico.

Sólo deben abonar un bono colaboración de \$150, de todas maneras aceptamos también a personas que por la situación de desempleo no pueden pagarlo y muchas veces lo van abonando a medida que disponen de dinero.

El programa consta de 7 encuentros en total que constan de tres etapas: Identificación del desempleado, Redefinición de los objetivos laborales y por último acción.

En los 3 primeros talleres se trabaja la Identificación y se busca que la persona reconozca y comparta como está y como se siente. Se trabaja lo emocional principalmente, dado que llegan devastados en este plano por los largos tiempos de búsqueda, por la decepción que muchas veces sienten al ser desvinculados y la repercusión en diferentes ámbitos de su vida. Se produce un quiebre en la autoestima y en la identidad.

Los grupos que realizamos para personas de 30 años la principal diferencia es que ellos llegan por una crisis vocacional o buscando una redefinición laboral.

En los encuentros hay un coach y un psicólogo, que ayudan a la persona a entender que no es el único en esta situación. Son talleres en los cuales se trabaja en equipo y las participantes comparten sus experiencias.

Es muy importante que la persona se mire a sí misma para luego poder mirar el mercado y enfocarse correctamente en una búsqueda laboral o emprendimiento.

Luego, en los talleres siguientes se trabaja en la Redefinición del perfil laboral, muchas veces estas situaciones plantean un quiebre que permite a la

persona analizar que le gustaría hacer realmente. Por ejemplo, salir de la relación de dependencia y crear un emprendimiento.

En la etapa de acción se trabaja en el armado correcto de un currículum, en las formas adecuadas de enfrentar una entrevista, en la utilización de las redes de contactos.

Entrevista a la experta Brenda Pruczanski

Nombre: Brenda Pruczanski

Cargo: Directora

ONG Diagonal

- **¿A la hora de seleccionar personal considera todos los rangos etarios?
¿En qué tipo de puestos no los considera?**

Si bien contamos con una nómina pequeña consideramos todos los rangos etarios a la hora de seleccionar para nuestro plante porque es lo que busca promover la organización y debemos ser un ejemplo.

- **¿Qué le parece importante tener en cuenta a la hora de entrevistar a una persona de esta edad que se encuentra desempleada?**

En diagonal recomendamos a los selectores tener en cuenta que los mayores de 45 pasan en promedio un año en la búsqueda de empleo lo cual es muy frustrante y provoca altos niveles de ansiedad, por lo que es importante tomar distancia en la entrevista y no dejarse llevar por las primeras impresiones. También debemos considerar que muchas de estas personas hace largo tiempo no enfrentaban una entrevista de trabajo, las personas de esta edad muchas veces estuvieron en la misma empresa trabajando durante toda su vida.

- **¿Conocen la legislación vigente y subsidios vinculada a la temática?**

Conocemos la legislación, pero en la práctica son difíciles, casi imposibles de utilizar porque piden muchos requerimientos, en algunos programas las personas deben estar percibiendo algún tipo de subsidio por parte del estado

y esto limita los perfiles a entrevistar. Por otro lado los montos que se ofrecen se encuentran desactualizados y no generan una ventaja realmente para las empresas.

- **¿Realizan apoyo y contención al empleado a la hora de desvincularlo de la organización (Outplacement)? ¿Qué respuestas reciben por parte de los trabajadores?**

Es nuestra tarea brindar apoyo y contención a los desempleados de este grupo y también debemos ayudarlos a reinsertarse y a adquirir o actualizar los conocimientos necesarios. Cuando una Empresa toma gente que pasó por el programa +45 y se lo desvincula se suele trabajar junto con la empresa para acompañar a la persona en su reinserción.

Análisis de documento: Informe de reinserción laboral– ONG Diagonal.



INFORME DE REINSERCIÓN LABORAL

Julio 2015

Objetivos

- **Medir la reinserción laboral luego del PRL (Programa de Reinserción Laboral)**
- **Determinar las características principales de la reinserción, tanto en relación de dependencia como en un emprendimiento propio**
- **Generar contenidos para utilizar en publicaciones de difusión de la temática y de la actividad de Diagonal**

Misión

Que el trabajo sea un medio tanto para la realización personal como profesional.

Visión

Un mundo en el cual el trabajo sea un medio para un fin superior que nos ayude a desplegar nuestra potencialidad y autorrealización como seres humanos

Metodología y muestra



Encuesta General y de Reinserción Laboral

- Tipo de encuesta: CATI (encuesta telefónica, con carga simultánea en computadora)
- Muestra: 115 casos finales
- Cobertura geográfica: Capital y Gran Buenos Aires
- Target: hombres y mujeres, de 45 y más años de edad, participantes del PRL desde 6 meses antes del momento de la encuesta y hasta 1 año atrás (aprox. entre sept. 2013 y sept. 2014)
- Modalidad: a partir de la encuesta General, se define el tipo de reinserción (en caso de haberla) y se aplica el módulo correspondiente (Relación de dependencia / Emprendimiento Propio)
- Cuestionario: aprox. 10-15 minutos de duración
- Fecha del relevamiento: marzo-mayo 2015
- Links de acceso a encuestas:
 - General: https://docs.google.com/forms/d/13che5sA-TqTJ0TK-2QdGgtacmH8Btne4Zei8cre6SMA/viewform?usp=send_form
 - Relación de dependencia: https://docs.google.com/forms/d/1f0EBcqiwiDvpzA8dl1NB9b9MSQybUkHvCC6IEM6A_tI/viewform?usp=send_form
 - Emprendimiento: https://docs.google.com/forms/d/1Nkj5qVCIQvhM_U_1-vGZiQZ9njSsR5C8cplHFr35sc/viewform?usp=send_form

Temas relevados – Encuesta General



- Caracterización socio-demográfica del entrevistado
- Actividad remunerada antes de venir a Diagonal
- Situación laboral luego de pasar por Diagonal – Tasa de reinserción
- Tiempo que buscó trabajo / hace que está buscando
- Razones por las que aún no consigue trabajo
- Cuándo comenzó la actividad remunerada
- Modalidad de la actividad remunerada
- Sigue aún con esta actividad
- Aporte más importante de Diagonal
- Comentarios o sugerencias

Temas relevados – Reinserción laboral



Relación de dependencia

- Cuándo comenzó
- Cuánto tiempo estuvo buscando
- Sigue trabajando?
- Medio por el que lo consiguió
- Empresa / organización
 - Tipo
 - Tamaño
 - Rubro
- Sobre el trabajo:
 - Área en la que ingresó
 - Nombre del puesto
 - Posición en el área
 - Modalidad de contratación (bco/negro)
 - Tipo de jornada
 - Tipo de contratación (tempor/perm)
- Satisfacción con la actividad
- Comentario /sugerencia

Emprendimiento propio

- Cuándo comenzó
- Cuánto tiempo estuvo buscando
- Sigue activo?
- Emprendimiento
 - Rubro
 - Realizó plan de negocios
 - Buscó capital. Dónde
 - Buscó asesoramiento. Dónde
 - Solo / con alguien. Cuántos más
- Está facturando
- Satisfacción con el emprendimiento
- Comentario /sugerencia

Antes y después del PRL en Diagonal



67%

de los participantes del PRL no tenía trabajo o actividad remunerada antes de venir a Diagonal



60%

de los participantes del PRL logró reinsertarse (comenzó una/otra actividad remunerada) luego de pasar por Diagonal

72%

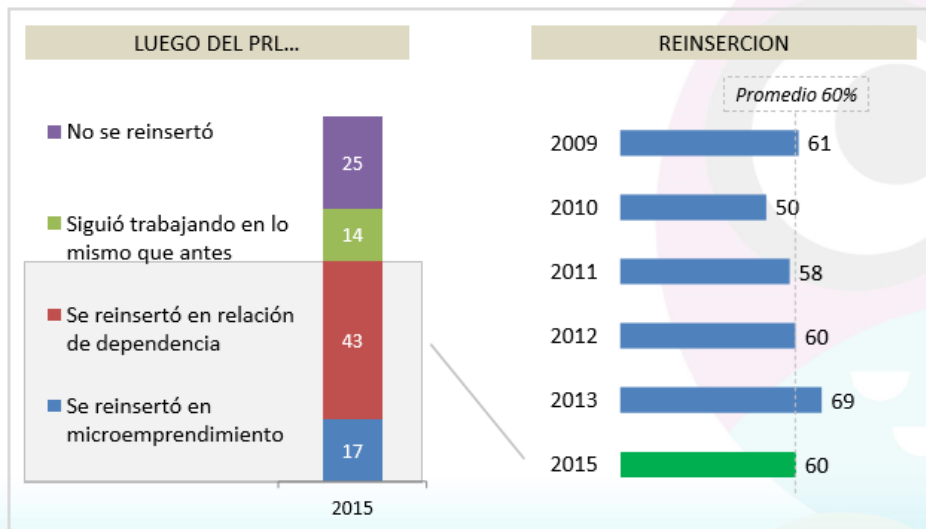
en Relación de dependencia

28%

en
Emprendimiento
propio

Base: total muestra (2015: 115 casos)

Reinserción laboral



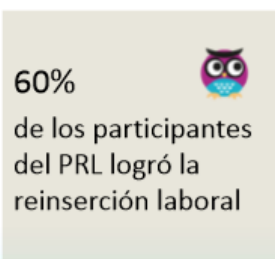
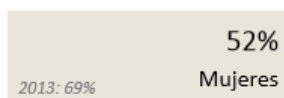
Base: total muestra (2015: 115 casos)

El perfil de quienes se reinsertan

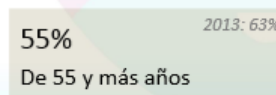
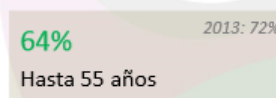


Mientras que los hombres logran claramente una mayor reinsertión que las mujeres, en relación a la edad la distancia entre los dos segmentos es menos marcada, a favor de los menores a 55 años

GENERO



EDAD

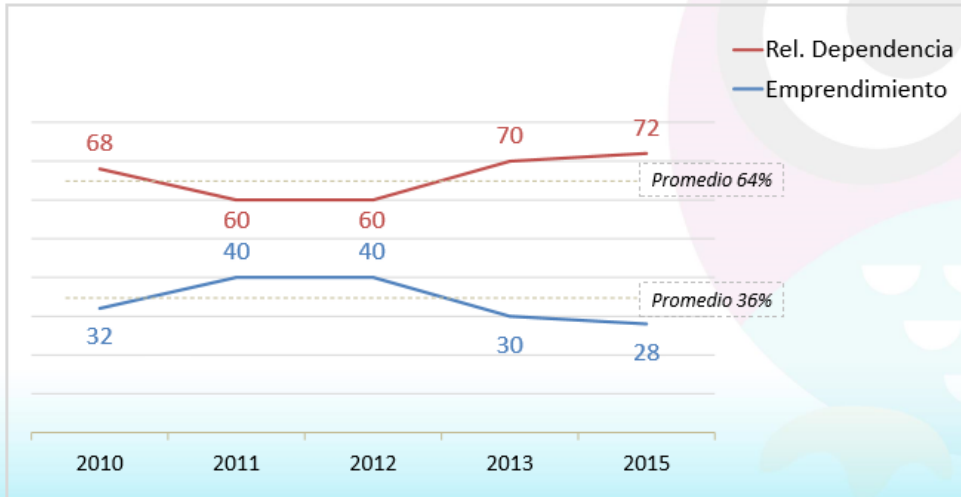


Base: total muestra (2015: 115 casos)

Modalidad de la reinserción



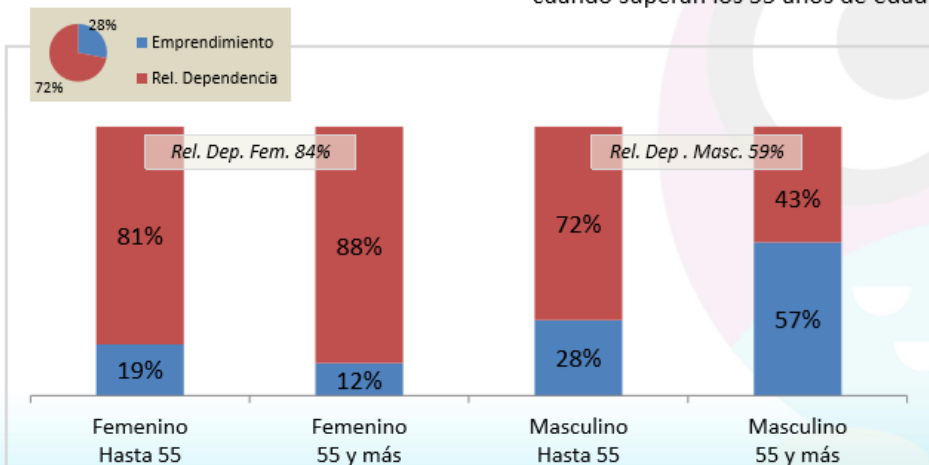
Se percibe cierta tendencia a la baja del emprendimiento como forma de reinserción laboral



Tipo de reinserción por edad y género



El emprendimiento resulta más adoptado por los hombres, especialmente cuando superan los 55 años de edad



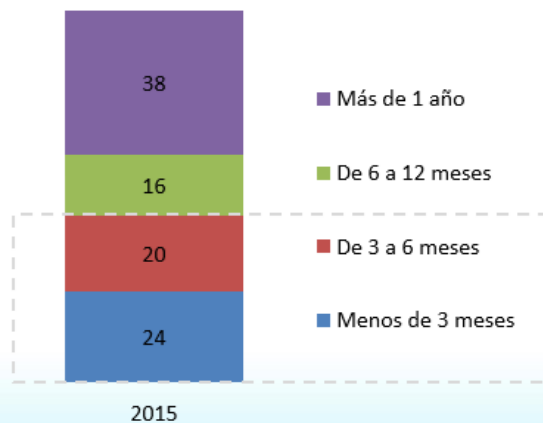
Base: total reinsertados (2015: 69 casos)



REINSERCIÓN Relación de dependencia

Relación de dependencia El tiempo hasta la reinserción

El promedio de meses que transcurren desde el fin del PRL hasta que consiguen empleo es de aproximadamente 11 meses, pero cerca de la mitad de los participantes se reinserta antes de los 6 meses

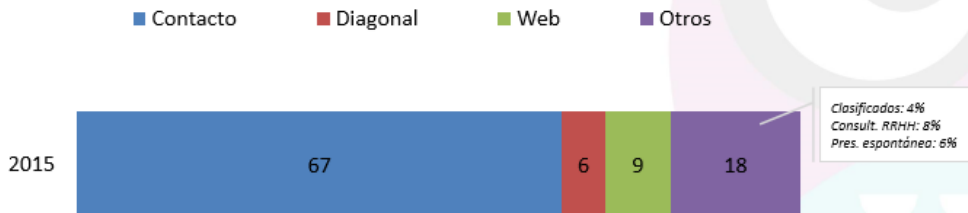


El 71% de los reinsertados aún conserva el trabajo (92% en 2013)

Base: Se reinsertaron en relación de dependencia (2015: 49 casos)

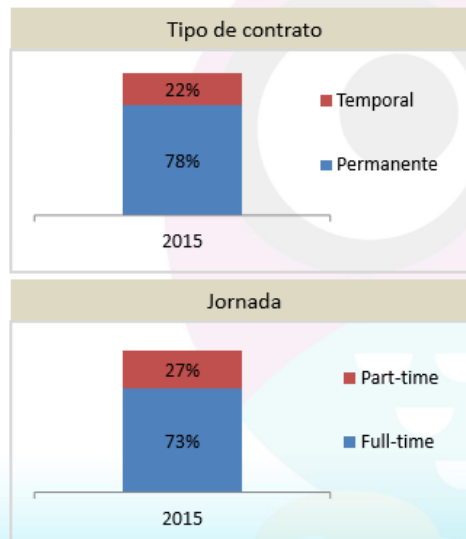
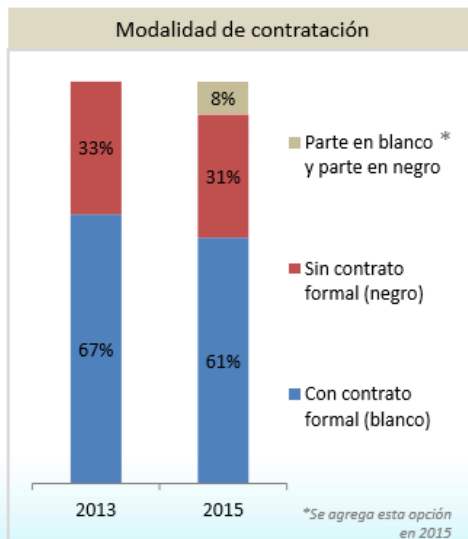
Relación de dependencia La forma de llegar al empleo

Gran importancia de los contactos para alcanzar la reinserción en relación de dependencia



Base: Se reinsertaron en relación de dependencia (2015: 49 casos)

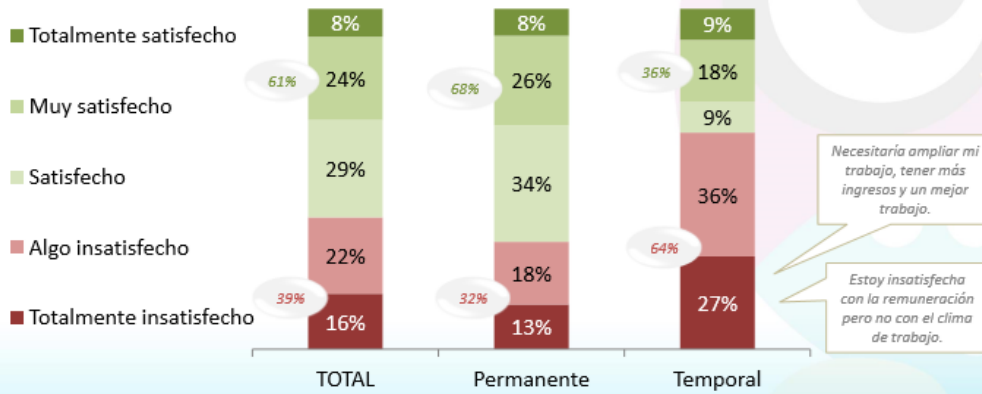
Relación de dependencia Características del empleo



Base: Se reinsertaron en relación de dependencia (2015: 49 casos)

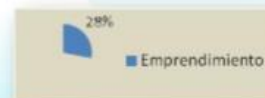
Relación de dependencia Satisfacción con el empleo

6 de cada 10 personas que se reinsertaron están satisfechos con su empleo.
 El nivel de insatisfacción crece entre quienes han obtenido un empleo temporal, básicamente por la remuneración recibida y la precariedad del vínculo (temporal, por pocas horas)



Base: Se reinsertaron en relación de dependencia (2015: 49 casos)

REINSERCIÓN Emprendimiento



Emprendimiento Características

28% se reinsertó a través de un Emprendimiento
(Proyecto de Creación Propia - Empresa / consultoría / microemprendimiento)

Hacer el curso me permitió pensar en la posibilidad del autoemprendimiento

95% sigue activo
79% está facturando

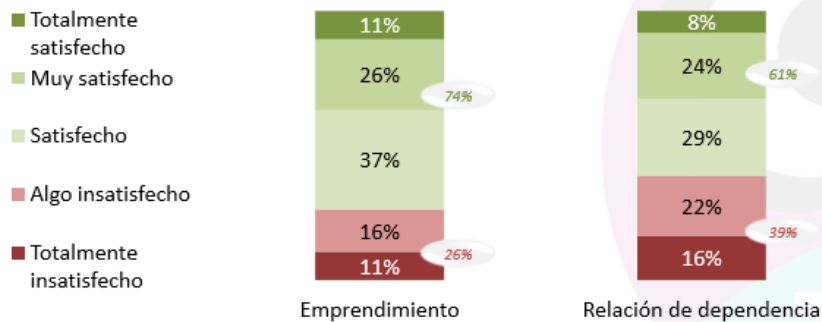
A raíz de mi participación en el PRL pude incrementar mi clientela

21% desarrolló un plan de negocios
11% buscó capital
21% se asesoró (familia, conocidos, Org. Gubernam., Org. social)
68% lo hizo solo (el resto con 1 ó 2 personas más)

Base: Se reinsertaron en un emprendimiento propio (2015: 19 casos)

Emprendimiento Satisfacción

Se alcanzan buenos niveles de satisfacción entre quienes se reinsertan a través de un emprendimiento propio



Quisiera poder generar más ingresos...

No me rinde casi nada pero al menos hago algo

Sin embargo, también surgen algunos reclamos en relación a los ingresos

Las clases que doy por mí cuenta no me reeditúan casi nada, con lo cual debo recurrir a mi familia para que me ayude.

Base: Se reinsertaron en un emprendimiento propio (2015: 19 casos); en relación de dependencia (2015: 49 casos)

BIBLIOGRAFÍA

- Palomino Héctor (2000). La crisis del mercado de trabajo y los distintos enfoques sobre la solución del desempleo. Buenos Aires: Secretaría de Promoción Social.
- Handy Charles (1991). The age of unreason. Boston: Harvard Business School Press.
- Molinari (2013). Turbulencia generacional. 3a ed. Buenos Aires: Temas.
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo Dublín (1997). El papel de la orientación de adultos y el asesoramiento sobre empleo ante la evolución del mercado de trabajo : informe final sobre EURO-COUNSEL : un programa de investigación en acción sobre asesoramiento y desempleo de larga duración. Luxemburgo : Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Castel, Robert, The roads to disaffiliation: Insecure work and vulnerable relationships, International Journal of Urban and Regional Research, Vol.24.3, 2000.
- Manpower- Cippec-Diagonal (Dborkin Daniela, Díaz Langou Gala, Forteza Paula) (2011). La edad como un determinante de la empleabilidad: El desempleo en los mayores de 45 años. Buenos Aires.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), Un pacto mundial para el empleo, Ginebra, Junio 2009.
- Beccaria, Luis y Maurizio, Roxana (2005), Mercado del trabajo y equidad en Argentina. Prometeo: Buenos Aires.
- Beccaria Luis, Chisari Omar, Montuschi Luisa (1997). Empleo y desempleo en Argentina. Argentina: La Plata
- Ley N° 24.430. Ordenase la publicación del texto oficial de la Constitución Nacional (sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994), Argentina, 3 de enero de 1995.
- Ley N° 20.744. Ley de contrato de trabajo, Buenos Aires, Argentina, 13 de mayo de 1976.
- Ley N° 24.465. Régimen de contrato de Trabajo. Modificación. Modalidad Especial de Fomento del Empleo. Contrato de Aprendizaje, Buenos Aires, Argentina, 23 de Marzo de 1995.
- Ley N° 2352. Régimen para personas mayores de 45 años, Buenos Aires, 28 de junio de 2007.

- Resolución 1003/2009. Créase el Programa “Teletrabajo a partir de los 45 años. Un nuevo desafío”, Buenos Aires, Argentina, 9 de Noviembre de 2009.
- Abel Fernández y Javier García, (2013). El drama del desempleo de larga duración. Sintetia.com. <http://www.sintetia.com/el-drama-del-desempleo-de-larga-duracion/>
- Cottle, T. (2003). Hardest Times: The Trauma of Long Term Unemployment. University of Massachusetts Press
- Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) (2004). Recursos Humanos en la Argentina- tomo IV. Argentina: Editorial Sesa-Select
- Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) (2003). Recursos Humanos en la Argentina- tomo III. Argentina: Editorial Sesa-Select
- Fullone, E. (2013). La Alquimia Emocional en la Organizaciones: la psicología aplicada a la empresa para una gestión triunfadora. Argentina: Editorial Dunken
- Gil, F. y Cantera, F.(2006). Estrategia integral e integrada de gestión de personas. Madrid: Pearson Educación
- Namakforoosh, M.(1999). Metodología de la investigación. México DF: Limusa.