

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Reinserción de adultos mayores de 45 años en el  
mercado laboral argentino

Autor/es:

Boggiano, María Florencia – LU: 1075610

Ordoñez, Cristina – LU: 1075833

Carrera:

Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor:

De Arteche, Mónica R.

Año: 2019

Fundación Universidad Argentina de la Empresa  
Facultad de Ciencias Económicas

FUNDACIÓN  
**UADE**



# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
PREGUNTA	10
OBJETIVO	10
ALCANCE	11
AGRADECIMIENTOS	11
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
<b>1. CAPÍTULO 1: “MERCADO LABORAL ARGENTINO: ESCENARIOS”</b>	<b>13</b>
1.1 LOS ESCENARIOS DEL AYER Y HOY	13
1.2 CONVIVENCIA DE LAS DIFERENTES GENERACIONES	18
1.3 LA ERA DIGITAL: EL ESCENARIO DEL MAÑANA	20
<b>2. CAPÍTULO 2: “LAS COMPETENCIAS DEL SIGLO XXI”</b>	<b>26</b>
2.1 EL NUEVO CONCEPTO DE EMPLEABILIDAD	26
2.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS QUE BUSCAN LAS EMPRESAS	29
<b>3. CAPÍTULO 3: “RECURSOS DISPONIBLES PARA LA REINSERCIÓN”</b>	<b>35</b>
3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS	35
3.2 POLÍTICAS PRIVADAS	37
3.3 ASOCIACIÓN CIVIL DIAGONAL	39



<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>42</b>
TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
INSTRUMENTOS	44
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>48</b>
ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EXPERTO: ROBERTO VOLA-LUHRS	48
ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EMPRESA: PIGMENTO	52
ANÁLISIS DE ENTREVISTA A DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, EMPRESA: FIRST DATA	56
ANÁLISIS DE ENTREVISTA A CONSULTORA: NEXUM	59
ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EQUIPO SEGUNDA VUELTA - G.C.B.A.	62
GRÁFICOS DE OSGOOD	68
ANÁLISIS DE DOCUMENTO: “EDUCACIÓN CONTÍNUA: NO HAY EDAD PARA APRENDER” - FUENTE: BANCO MUNDIAL	74
ANÁLISIS DE DOCUMENTO: “LOS EMPLEOS DEL FUTURO REQUIEREN MÁS INVERSIÓN EN LAS PERSONAS” - FUENTE: BANCO MUNDIAL	77
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>79</b>
<b>IMPLICANCIAS</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>143</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1:</b> COMPARACIÓN DE GENERACIONES	17
<b>CUADRO 2:</b> LEYES NACIONALES	36
<b>CUADRO 3:</b> LEYES EN CIUDAD DE BUENOS AIRES	36
<b>CUADRO 4:</b> RESULTADOS PROGRAMA “ACTIVE PLACEMENT” DE LHH EN 2017	38
<b>CUADRO 5:</b> METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
<b>CUADRO 6:</b> RESUMEN COMPARATIVO ENTREVISTAS	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> TIEMPO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO POR GRUPO ETARIO Y NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS	29
<b>FIGURA 2:</b> PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE PROBABLEMENTE ADOPTEN TECNOLOGÍAS PARA 2022 (PROYECTADAS)	30
<b>FIGURA 3:</b> EFECTOS PROYECTADOS EN LA FUERZA LABORAL DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS (2022)	31
<b>FIGURA 4:</b> POLÍTICA DE RESTRICCIÓN ETARIA VS. PROMOCIÓN DEL DESARROLLO INTERNO	68
<b>FIGURA 5:</b> POLÍTICA DE OUTPLACEMENT VS. ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS	70
<b>FIGURA 6:</b> CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL VS. CONDUCTAS	72



## ABSTRACT

The purpose of the following piece of research is to reveal which are the main competencies demanded by the current Argentinian labor market in order to understand which should be developed by 45-year-olds seeking to re-insert themselves in the market.

In 2016, the International Labor Organization revealed that 800,000 Argentinians over the age of 45 were in search of formal employment without success.

As a result, we inquired about the new labor scenario influenced by the advance of digitalization, robotization, automation and artificial intelligence. In addition, the public and private tools available to facilitate this process were exposed.

The research methodology used was qualitative, descriptive and explanatory. Different interviews were carried out (to the expert Roberto Vola-Luhrs, Pigmento's human resources manager and the employment manager, First Data's human resources director, the Nexum consultant and to Segunda Vuelta's team, an organism of the government of the city of Buenos Aires) so as to study what is happening in the real market. In addition, World Bank's documents were analyzed.

Based on the analysis of the instruments, it was possible to highlight that technological progress is a constant challenge faced by people and organizations to remain competitive and aligned to the market. One change can be the intergenerational coexistence, which Molinari, Cuesta and Mejía pointed out.



In conclusion, we emphasized continuous learning as essential to develop professionally. Therefore, the more 45 must put aside biases related to age and not self-imposed limits.

The most important consultants and some interviewees agreed that the cognitive skills of individuals will not be replaced. Some positions will be eliminated and others will be created, specific items will be demanded, but technology is a complement.

Re-insertion can be achieved by entering the corporate area or by personal endeavors. The key is to explore opportunities markets, according to own competencies.

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de investigación tiene por objetivo dar a conocer cuáles son las principales competencias demandadas por el mercado laboral argentino actual, para entender cuáles de ellas deben desarrollar los adultos mayores de 45 años en búsqueda de reinserción.

En 2016, la Organización Internacional del Trabajo reveló que 800.000 argentinos mayores de 45 años se encontraban en búsqueda de empleo formal sin éxito.

A raíz de ello, se indagó acerca del nuevo escenario laboral influenciado por el avance de la digitalización, robotización, automatización e inteligencia artificial. Asimismo, se expusieron las herramientas públicas y privadas disponibles para facilitar este proceso.

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa, descriptiva y explicativa. Se realizaron entrevistas al experto Roberto Vola-Luhrs, al gerente de recursos humanos y la encargada de selección de Pigmento, al director de recursos humanos de First Data, a la consultora Nexum y a los líderes de Segunda Vuelta, programa de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente, documentos del Banco Mundial fueron analizados.

En base al análisis de los instrumentos, fue posible resaltar que el avance tecnológico es un desafío constante que deben enfrentar personas y organizaciones para permanecer competitivos y alineados al mercado. Un cambio puede ser la convivencia intergeneracional, la cual puntualizaron Molinari, Cuesta y Mejía.



Como conclusión, destacamos al aprendizaje continuo como imprescindible para desarrollarse profesionalmente. Por ello los más 45 deben dejar de lado los sesgos relacionados a la edad y no autoimponerse límites.

Las consultoras más importantes y algunos entrevistados coincidieron en que las competencias cognitivas de los individuos no serán reemplazadas. Se eliminarán y se crearán posiciones, se demandarán rubros específicos, pero la tecnología es un complemento.

La reinserción se logrará por el ingreso al área corporativa o por emprendimientos personales. La clave es explorar mercados de oportunidades, según las competencias propias.

Palabras clave: mercado laboral - reinserción +45 - competencias



## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende analizar aspectos sobre la reinserción laboral de adultos mayores de 45 años al mercado laboral en Argentina que por diversas razones, tanto voluntarias como involuntarias, han tenido que abandonar su trabajo y hoy buscan reinsertarse.

Con el paso de los años las organizaciones han cambiado sus formas de trabajo, diagramación de estructuras y gestión de las personas con el objetivo de amoldarse a la nueva era digital y así también mantener su competitividad (McKinsey, 2019).

Actualmente, son cada vez menos las compañías que mantienen estructuras burocráticas, verticales e inflexibles. Esto se debe a que se encuentran en una constante búsqueda de innovación, diversidad y cambios, para poder alinearse a las tendencias actuales.

Frente a este panorama, las modificaciones en las organizaciones impactan directamente en el proceso de búsqueda de trabajo y adaptación de personas mayores de 45 años.

Se indagará sobre cuáles son las competencias que buscan actualmente las organizaciones al seleccionar candidatos, y a su vez entender si existen discrepancias entre éstas y las habilidades que posee el grupo de personas objeto de estudio.

Además, profundizaremos acerca de la integración de las nuevas tecnologías en las empresas para fundamentar el interés por las nuevas competencias.

Asimismo, se analizará el nuevo escenario del futuro del trabajo en nuestro país. Si bien existen innumerables teorías y pronósticos acerca del futuro del trabajo, Andrés Oppenheimer determinó que se crearán nuevas ocupaciones y



se incrementará la demanda de rubros puntuales dentro del mercado laboral. Esto sería a causa de la extensión de la expectativa de vida y los crecimientos demográficos a nivel mundial, complementado por los avances de la digitalización, robotización e inteligencia artificial.

En 2018, según un informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las personas de 65 años a nivel mundial superaron por primera vez el número de niños menores de cinco años. Este informe señala que la reducción de personas en edad de trabajar y prolongación de la esperanza de vida provocará una fuerte presión sobre los sistemas de seguridad social a un escala global.

La consultora Manpower Group prevé que el 65% de las nuevas posiciones de trabajo no serán conocidas por las personas adultas del presente. De igual manera, destacó de gran relevancia el hecho de que así como las organizaciones han evolucionado con el correr del tiempo, no lo han hecho proporcionalmente las competencias de los adultos mayores. Por esto mismo, su estudio remarca que se deben tomar medidas inmediatas para la recualificación de los empleados actuales, para garantizar que las compañías cuenten con las habilidades necesarias para el futuro.

A raíz de esta conclusión, se hará hincapié en la situación de aquellos adultos mayores de 45 años que se encuentran desempleados en la actualidad porque su reincorporación al mercado laboral argentino depende de su preparación para nuevos trabajos y la obtención de habilidades valoradas y actualizadas.

Por último, investigaremos sobre las diferentes herramientas y programas, tanto públicas como privadas, que hoy en día se encuentran al alcance de este grupo etario en la Argentina. Los mismos, no solo tienen por objetivo brindar conocimientos, técnicas y aptitudes para afrontar la búsqueda laboral, sino también, brindar apoyo psicológico y emocional durante el proceso de búsqueda de empleo.



## PREGUNTA

- ¿Qué competencias deben desarrollar los adultos mayores de 45 años para reinsertarse al mercado laboral argentino y que actualmente valoran las empresas para elegir un candidato?

## OBJETIVO

- Conocer las competencias necesarias demandadas por el mercado laboral actual para la re inserción de los adultos mayores de 45 años de edad.
- Identificar las competencias que demanda el mercado laboral de las personas en general y a los mayores de 45 años.
- Señalar los beneficios y limitaciones.
- Reflexionar sobre la necesidad de concientizar al mercado laboral sobre los pro y contra de contratar mayores de 45 años.



## **ALCANCE**

La presente investigación abarca al mercado laboral argentino y su vínculo con aquellas personas desempleadas mayores de 45 años de edad.

Para realizar el trabajo de campo se entrevistó a un experto en el tema, dos empresas privadas, una consultora y un organismo impulsado por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Además, se analizaron dos documentos del Banco Mundial.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de investigación.

A los profesionales de Recursos Humanos y colaboradores del gobierno de la ciudad de Buenos Aires que estuvieron a nuestra disposición para ser entrevistados y brindarnos herramientas para elaborar el marco teórico y el trabajo de campo, Marisa Martino, Roberto Vola Luhrs, Gastón Aloia, Débora Aciar, Ariel Kaplan, Natalia Nicali, Leonardo Nocera y Sofía Hunter.

A nuestra tutora Mónica R. De Arteche por orientarnos y acompañarnos durante este proyecto. Al igual que a todos los docentes de la Universidad Argentina de la Empresa por aportarnos siempre sus experiencias y conocimientos.



Por último, agradecemos profundamente a nuestras familias por acompañarnos incondicionalmente a lo largo de nuestras carreras.

## MARCO TEÓRICO

### 1. CAPÍTULO 1: “MERCADO LABORAL ARGENTINO: ESCENARIOS”

#### 1.1 LOS ESCENARIOS DEL AYER Y HOY

Son pocas las organizaciones en Argentina que hoy en día se rigen por el esquema del Siglo XX. Las estructuras verticales y jerarquías predominaban, la fuerte especialización, burocracia y diferenciación de posiciones eran de gran importancia y la planificación de carrera estaba a cargo de la empresa, centrada en el crecimiento interno, para luego algún día jubilarse (Mejía, 2010).

Aquellas que aún lo hacen, con el paso del tiempo quedarán desactualizadas, perderán competitividad y se les dificultará cada vez más la atracción y retención del talento.

Según Paula Molinari, las organizaciones del Siglo XXI tienden a tener una delimitación de jerarquías más difusas y estructuras horizontales, las cuales permiten una interconexión libre entre personas (Molinari, 2013). Debido a esta nueva tendencia, los recursos humanos cuentan con la posibilidad de desarrollarse profesionalmente persiguiendo sus intereses, sin que necesariamente sea debido a su antigüedad o trayectoria.

A su vez la rotación que surge relacionada con el cambio de paradigma, no tiene una connotación negativa sino que es considerada una experiencia enriquecedora. Cada uno es responsable de su plan de carrera y por ende, de buscar y obtener las herramientas necesarias para poder hacerlo.

El nuevo siglo revolucionó el mercado del trabajo en Argentina. Las empresas, se encuentran en una continua búsqueda de nuevas formas de trabajo, que



impliquen menores esfuerzos, tiempos y costos, y que a su vez generen mejores resultados atados a una mayor productividad.

La automatización y la inteligencia artificial (IA) son dos nuevos conceptos que se introducen en diferentes momentos de acuerdo al nivel de desarrollo de cada país. En países desarrollados que presentan un crecimiento más veloz, los cambios en el mercado laboral ya se perciben, mientras que en los subdesarrollados aún no es un hecho trascendental. Esto no significa que nunca lo será, sino que cuando la implementación de estas tecnologías sea más accesible en cuanto a costos, el impacto se va a dar en todos los rubros del mercado (McKinsey Global Institute, 2018).

En proporción a los avances tecnológicos, *inevitables*, es necesario que todas las personas se encuentren en constante desarrollo de nuevas habilidades para poder adaptarse.

En base a un estudio de Manpower Group (2018), tanto las organizaciones como las personas deben trabajar la capacidad de aprendizaje para no perder competitividad. Es decir, incorporar nuevos conocimientos, a pesar de los ya adquiridos.

Desde el punto de vista de las empresas, deben tomarse medidas inmediatas para la recualificación de los empleados y así contar con recursos aptos para trabajar en este contexto.

De la misma manera, todas estas variaciones ocurridas dentro del mercado laboral generan diferentes reacciones en las diversas generaciones presentes en la sociedad.

Según Molinari, los Baby Boomers son *“aquellos nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra”* (Molinari, 2013, p. 41).

Fueron criados en hogares replicando un modelo militar, sin embargo

manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación y lucha por sus ideales.

Se caracterizan por ser competitivos y protagonistas. Confían plenamente en las instituciones como en las organizaciones, en donde esperan desarrollar profesionalmente toda su carrera. (Molinari, 2013)

También son conocidos como “workaholics”, es decir, adictos al trabajo. Le dedican su vida, dejando en un segundo plano la vida personal y familiar.

Se ven muy influenciados por la situación de posguerra por la que pasaron, en cuanto a los aspectos económicos y sociales, es por eso que se interesan en la estabilidad de su empleo. No tienen pensado retirarse, sino que quieren seguir participando activamente en el mercado laboral. Asocian al retiro como un suceso negativo.

Por otro lado, la generación X abarca a las personas nacidas entre 1965 y 1980 dentro del contexto de la Guerra Fría y recesión económica. Representan un menor porcentaje en cantidad que los Baby Boomers debido al aumento de la tasa de divorcios durante esa época que en consecuencia provocó una baja en la tasa de natalidad (Molinari, 2013). Además, a raíz de esto, se vieron obligados a ser independientes desde pequeños. Transitaron mucho tiempo solos, aprendiendo de lo que observaban en sus círculos (Shonte, T., TedX Speaker, 2016). Pueden trabajar en equipo, cuestionan la autoridad, ya que no creen en las jerarquías, son desinteresados y no tienen problema en realizar tareas que no formen parte de su descripción de puesto, son flexibles.

Por otra parte, la generación Y (Gen Y), son aquellos nacidos entre los años 1985-2000. Este grupo de personas fue criado por Baby Boomers en medio de la revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación, paralelamente acompañado del avance exponencial de la globalización. Por este motivo se los denomina también como “nativos digitales”.

Si bien hay diferentes maneras de caracterizar las diversas etapas generacionales una de ellas, de Martin Cuesta, comprende que los individuos Y crecieron con el acompañamiento permanente y protector de sus padres,



contando con una gran inversión doméstica en estudios de mayor grado y una fuerte postura a la hora de defender sus ideales. Teniendo en cuenta la posición de sus familias que no censuraban las ideas y los pensamientos de sus hijos como en los años de guerra y gobiernos autoritarios, estos jóvenes lograron desenvolver un nuevo conjunto de habilidades, aptitudes y conductas completamente diferentes a las de sus progenitores. Estas son el pensamiento independiente, la adaptabilidad, el manejo fluido de las relaciones interpersonales y la capacidad resolutive (Cuesta, 2012)

Es importante remarcar la influencia de las nuevas tecnologías y medios de comunicación que determinaron los modelos cognitivos de los Gen Y. La naturalización de la comunicación en tiempo real, el “multitasking” (habilidad humana que consiste en realizar más de una tarea al mismo tiempo), la confiabilidad de la información compartida en Internet y la facilidad del uso de las redes sociales son características que definen a esta generación. No obstante, el cambio del modelo cognitivo fue modificado complementariamente por el rol de la familia y la importancia de las emociones propias. La relevancia por los vínculos emocionales originó una nueva forma jerarquizar prioridades que va más allá de la oficina, como el “tiempo de calidad en familia”, el grupo de amigos y la voracidad por vivir nuevas experiencias. La filosofía Y se consolida en vivir en libertad, con la comprensión y emotividad que sus padres no tuvieron y que estos les transfirieron.

*“...Mientras que para las generaciones previas el trabajo es la actividad que regula y determina toda la vida, para los Gen Y el trabajo es algo más dentro de un conjunto de actividades de la vida cotidiana...”* (Cuesta, 2012, p. 99).

Dicha frase concreta que la actividad laboral es solamente un complemento a sus vidas y estudios.

En el ámbito de trabajo consideran factores clave el buen clima laboral, el balance de la vida personal-laboral, y su jefe deseable es empático, honesto, justo, creativo y con autoridad, pero no una persona que impone disciplina u

obediencia. Como competencias básicas o natas relacionadas a su modelo de crianza y relación con las tecnologías se remarcan la innovación, trabajo en equipo, capacidad crítica y flexibilidad.

### CUADRO 1: COMPARACIÓN DE GENERACIONES

Generación	Año de nacimiento	Características
Baby Boomers	1945-1964	<ul style="list-style-type: none"><li>● Comprometidos</li><li>● Leales a la organización</li><li>● Estabilidad de su empleo</li><li>● Adictos al trabajo - Foco en la tarea</li><li>● Asocian al retiro a un suceso negativo</li><li>● No valoran el feedback</li><li>● Respetan las estructuras jerárquicas de organización</li><li>● Valoran objetos simbólicos</li></ul>
Gen X	1965-1980	<ul style="list-style-type: none"><li>● Independientes</li><li>● Trabajan en equipo</li><li>● Cuestionan la autoridad ya que no creen en las jerarquías</li><li>● Desinteresados</li><li>● Flexibles</li></ul>
Gen Y - Millennials	1981-2000	<ul style="list-style-type: none"><li>● Nativos digitales</li><li>● Realizan más de una cosa a la vez (multitasking)</li><li>● Valoran las relaciones</li><li>● Priorizan su vida personal por sobre la laboral</li><li>● Libres</li><li>● Comprensivos</li><li>● Trabajan en equipo</li><li>● Flexibles</li></ul>

Fuente: elaboración propia

## 1.2 CONVIVENCIA DE LAS DIFERENTES GENERACIONES

Paula Molinari, define mentalidad generacional como *“el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. La misma, determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional”* (Molinari, 2013, p. 40)

Partiendo de esta definición, se analizó cómo conviven las generaciones dentro del ambiente laboral.

Con la incorporación de los Millennials al mundo del trabajo, la relación con las demás generaciones ha sido todo un tema a profundizar, principalmente debido a los conflictos de intereses. Resulta importante que las organizaciones y las personas que las componen intenten comprender las diferentes mentalidades generacionales presentes.

El concepto de trabajo, entendido por los Baby Boomers versus el entendido por los Millennials es el primer punto de quiebre.

De acuerdo con su generación, los adultos quienes actualmente son líderes de equipos u ocupan posiciones gerenciales, esperaban que todos tengan en claro cuáles eran sus funciones y posición dentro del organigrama, y que se le dediquen horas extra al trabajo diario. Este panorama fue modificándose con el paso del tiempo para adaptarse al nuevo contexto.

En la actualidad, se entiende que la vida laboral no debe interferir con la vida personal y el incumplimiento de este “requisito”, puede generarle a la organización pérdida de atracción y retención de talentos (Molinari, 2013).

Otros conceptos que mutaron su significado debido al ingreso de nuevas generaciones al mercado laboral son: desarrollo, reconocimiento, feedback (retroalimentación), respeto, compromiso, autoridad, trabajo en equipo y tecnología (Molinari, 2013, p.89). Hoy es necesario que los líderes demuestren compromiso e interés en el desarrollo de sus equipos, transparencia al



comunicar decisiones y continuamente proporción de feedback (retroalimentación).

La convivencia no es fácil, el cambio de significado implica un cambio en las formas de trabajo y de relación entre las personas. Las organizaciones tienen el desafío de encontrar ventajas en esta diversidad.

*“Gestionar una fuerza laboral diversa demanda un enfoque inclusivo, que integre los sistemas de valores de todos los grupos”* (Solo Consultores, 2015, p. 3)

Caraher Lee ha destacado que se pueden presentar desfases entre el intercambio generacional dentro de una oficina, debido a las discrepancias entre sus ideales. Por ejemplo, los Millennials tienen voracidad por vivir nuevas experiencias en todos los aspectos de su vida y consideran que permanecer muchos años en un mismo lugar o puesto de trabajo es sinónimo de estancamiento personal y profesional. En algunas entrevistas realizadas a jóvenes pudo notar que estos utilizaban un tono burlesco para referirse a las personas mayores que se mantenían en su puesto por más de 10 años y además algunos suponían que esos adultos no lograron progresar como lo tenían planeado ellos, es decir, los consideraban como un “fracaso”. Por lo tanto, remarca que ese tipo de factores indirectamente pueden afectar el clima laboral de cualquier compañía que cuente con más de dos o tres generaciones de individuos (Caraher Lee, 2016).

Como todo cambio genera resistencia, ésta no es la excepción. Las generaciones que conviven en el mercado, tengan o no empleo, deben adaptarse unas con otras para poder trabajar en conjunto y lograr resultados.

Puntualmente en el caso de los Baby Boomers en actividad dentro del mercado laboral, esta situación implica la capacitación continua para poder ayornarse a las generaciones más jóvenes. Comprender que las tecnologías

avanzan, son herramientas útiles para facilitar el trabajo diario y que las habilidades blandas forman parte del desarrollo profesional (McKinsey, 2017) Aquellos que se encuentran en búsqueda de empleo, ya sea porque quieren encontrar un nuevo desafío o porque son desempleados, también deben continuar su formación para no quedar desactualizados con respecto a los avances ocurridos en el mercado.

### 1.3 LA ERA DIGITAL: EL ESCENARIO DEL MAÑANA

El impacto de la tecnologías en mundo organizacional es inevitable y cada vez más veloz. Por eso mismo es importante la capacitación continua, puntualmente en habilidades relacionadas a la transformación digital y humana, con el objetivo de adquirir una ventaja competitiva respecto a otros candidatos que también se encuentran en búsqueda de empleo.

La concepción sobre el trabajo como lo conocían los Baby Boomers ha quedado en el pasado.

Cristina Mejía entiende por automatización al “*suceso mediante el cual la mano de obra tiende a desaparecer debido a que es reemplazada por el trabajo de máquinas y robots*” (Mejía, 2010, p. 20). Es por esto, que los adultos mayores de 45 años que se encuentran sin empleo y están en búsqueda activa, deben invertir su tiempo en el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas por el mercado para poder ingresar y adaptarse a las condiciones planteadas por este contexto digital.

Michael Chui (2018) explicó que la digitalización es un complemento a la vida cotidiana de las personas. Sin embargo, no presentó dudas acerca del cambio en menor o mayor medida que tendrán las diferentes posiciones dentro de todas las compañías a nivel global. Fundamentó que las nuevas herramientas

tecnológicas con las que podrán contar diferentes profesionales servirán como soporte. A pesar de esto último, detalló que habrá cambios en las formaciones de equipo debido a reemplazos, pero nunca se logrará la extinción completa de la profesión en cuestión. Como ejemplo, tomó las funciones de un radiólogo con acceso a algoritmos de IA que pueden leer los rayos X de una persona y hasta pueden realizar mejores diagnósticos que muchos expertos en el mundo. En este caso, destacó la importancia de las competencias blandas y técnicas que requiere el profesional para saber cómo explicarle a su paciente los resultados de los estudios, como también guiarlo y darle las opciones correctas a seguir para un determinado tratamiento.

Como otro punto presentó las diferentes categorías de tareas que llegarán a ser reemplazadas por las nuevas tecnologías. Clasificó dos tipos de categorías, estas son las físicas y las cognitivas.

Las físicas podrán ser desplazadas por sus capacidades, ya que hay máquinas que levantan toneladas en cuestión de segundos, aunque éstas últimas no poseerán los cinco sentidos humanos (olfato, escucha, vista, gusto y tacto).

La categoría cognitiva es la que menos modificaciones sufre, ya que las máquinas funcionan partir de los manejos en sus sistemas de control, repiten tareas una y otra vez, lo cual refleja que no salen de su estructura informática y no pueden actuar naturalmente como un ser humano más.

Por último declaró que los campos de estudio más requeridos en los próximos años serán las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. A su vez, añadió que el pensamiento creativo y la capacidad de aprender sobre un campo y luego aplicar ese conocimiento en otro campo distinto, es un hecho que las máquinas no pueden realizar.

Graeme Codrington (2017) determinó 3 claves para describir el escenario del futuro:

1. Basta de esperar para ver (*No more “wait to see”*). Con esta frase hace referencia a que la incertidumbre acerca de lo que va a suceder, no se va a aclarar de pronto algún día. Todo lo contrario, sintetiza que se



deben preparar planes acción que se adapten a la volatilidad de las circunstancias futuras.

2. La experimentación es la nueva innovación (*Experimentation is the new innovation*). En este caso, concluyó que las innovaciones no se obtienen de optimizar las cosas que se han hecho siempre. “*Los teléfonos no se inventaron por optimizar la escritura de cartas*” argumentó.
3. Los robots no van a reemplazar a las personas (*Robots will not replace people*). Entiende que la IA y la robotización no reemplazarán a los seres humanos, sino que facilitarán nuestras vidas de forma abismal. Aparte, puntualizó que en vez de temer por los avances, las competencias de los individuos en esas áreas deberían ser mejoradas e incrementadas.

Sobre estas claves concluyó que no importa cuánto cambie la tecnología, porque ésta jamás podría reemplazar los aspectos intuitivos, comprensivos, empáticos y creativos de los trabajos de los seres humanos.

Tankersley (2018) detalló las modificaciones en la contratación de personas. Una de ellas es la contratación *freelance* (independiente) que permite trabajar sin estar en una oficina de forma permanente. También destacó la importancia de las marca personal de cada individuo, debido a que la contratación pasará a ser por demanda, lo cual conlleva a que la entrada al mercado laboral será más competitiva y dependerá de la autopromoción, la autoadministración, marketing y autodesarrollo.

Igualmente, describió las nuevas modalidades de la formación de equipos como “profesionales de tribus”. Esto se refiere a que los equipos de trabajo serán creados desde las primeras entrevista laborales, combinando diferentes perfiles de candidatos desde el minuto cero antes del ingreso a las compañías. Según los pronósticos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 63% de la población mundial vivirá más de 65 años y algunos hasta más de 100 años. A consecuencia de la elevación de la esperanza de vida, Tankersley consideró que el empleo con gran aumento de demanda será la de los

profesionales de salud en el cuidado de adultos mayores. Asimismo, se crearán nuevos empleos como los “planificadores del fin de vida”, a causa del incremento de población en edad avanzada.

Ahondando en la creación de nuevos empleos, Accenture (2018) en un estudio basado en nuestro país determinó la creación de nuevas ocupaciones y el incremento de demanda de sólo algunos rubros laborales.

Con respecto a las ocupaciones con mayor probabilidad de crecimiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Ciencias de la salud. El crecimiento demográfico y el aumento de la perspectiva de vida afectarán el cuidado de los individuos y también se requerirán las habilidades interpersonales que las diferentes profesiones de este campo incluye.
2. Infraestructura. Este rubro se relaciona al crecimiento demográfico que precisará de construcciones de infraestructuras modernas y de arquitectos, ingenieros civiles y otros profesionales de ingeniería con perfiles técnicos/analíticos.
3. Globalización de servicios globales. Se refiere a la prestación de servicios especializada a través de las tecnologías de la comunicación a grandes distancias.
4. Ciencias de la información y matemáticas. En este campo se conglomeran todas aquellas profesiones que trabajen sobre la transformación digital, seguridad informática y programación de sistemas tecnológicos.
5. Energías alternativas. Se enfoca en la creación de nuevas energías fuera de las convencionales (gas y petróleo), tales como eólicas, solares y otras ramas. El agravamiento del cambio climático influenciará directamente a la demanda de dichas energías sustentables. Se valorarán dentro del mercado a los ingenieros y especialistas de este rubro, en conjunto con componentes medioambientales.



6. Biotecnología. También relacionado con el crecimiento demográfico, destaca que Argentina deberá llevar a cabo grandes esfuerzos destinados a la investigación para potenciar la industria, mediante el estudio de agricultura y ganadería (ingenieros y técnicos especialistas) para balancear la mayor necesidad de alimentos con las limitaciones medioambientales. Estas limitaciones son la escasez de agua y la fertilidad de los suelos.
7. Entretenimiento y publicidad. Consiste en las actividades que requieren altos niveles de creatividad, debido a las facilidades que proporcionarán los medios digitales.
8. Legislación internacional. La inexistencia de barreras conectivas entre los países y organizaciones, traerá como consecuencia la nueva imposición de impuestos, leyes y marcos regulatorios, lo cual será trabajado por expertos en derecho y políticas impositivas.
9. Educación. Incluye la educación desde niveles iniciales hasta las capacitaciones dentro de las compañías a través de cursos online y la presencia de docentes especializados.
10. Moda. Se prevé que los profesionales del diseño en indumentaria y los expertos en cosmética serán difícilmente desplazados por la era digital.

Entre las diferentes teorías y pronósticos acerca del escenario futuro del mercado laboral, Oppenheimer (2018) enumeró las nuevas ocupaciones que se crearán en relación a los cambios demográficos globales, la extensión de la perspectiva de vida y avances tecnológicos. Algunos de ellos son los policías digitales, asesores de ventas, cuidadores y programadores de robots, docentes especializados en manejo de robotización, creadores y diseñadores comerciales, y consejeros espirituales.

La policía digital es una ocupación que se llevará a cabo debido al traslado de la economía y política al mundo digital. Esta seguridad cibernética protegerá cualquier tipo de información de *hackers* y ataques informáticos.

Los asesores de ventas se encargarán de asesorar a los consumidores que realicen sus compras en tiendas virtuales, debido al desplazamiento de las



tiendas físicas y el acceso ilimitado a diferentes productos. Estos asesores deberán contar con grandes aptitudes de comunicación y mayor preparación académica.

Los docentes especializados en manejo de robotización educaran a los individuos a cómo manejar a los robots de la nueva era.

Los creadores y diseñadores de contenidos comerciales estarán a cargo del diseño de la publicidad, blogs y contenidos para ser instalados en las redes sociales para promocionar empresas y productos.

Para concluir los consejeros espirituales serán quienes brinden apoyo a las personas que se encuentren afectadas por las disgregación de las familias y la soledad creciente producida por el crecimiento de las comunicaciones digitales. Dichos consejeros serán de gran apoyo a quienes sufran las consecuencias de la falta de vida social.

Por lo tanto, según los autores y estudios anteriormente mencionados, los avances de la tecnología, digitalización, IA, automatización y robotización no pueden equiparar el conjunto de habilidades y capacidades cognitivas y creativas de los seres humanos. Es por esto que en el siguiente capítulo se explicarán cuáles son las competencias mejor valoradas en el mercado laboral del nuevo siglo.

## **2. CAPÍTULO 2: “LAS COMPETENCIAS DEL SIGLO XXI”**

### **2.1 EL NUEVO CONCEPTO DE EMPLEABILIDAD**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la empleabilidad como la *“aptitud de una persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional”*.

Para lograr la adaptación, se deben tener en cuenta dos tipos de variables, las personales o externas. Las personales engloban a las competencias, la experiencia, la marca personal, la actitud y valores. En cambio, las externas e independientes alcanzan diferentes entornos, como lo son el económico, político, social y cultural.

Otro nuevo concepto que marca tendencia es el de aprendibilidad, el cual nace a partir de la complementación de las conceptualizaciones de empleabilidad y educabilidad, incluyendo la influencia de la personalidad, inteligencia, aptitud y actitud para aprender que posee la persona.

Según Gómez (2016), la puesta en práctica de esta habilidad conlleva una serie de fases que se describirán a continuación.

La primera requiere del establecimiento de metas concretas, específicas y temporales para lograr la motivación propia en la obtención de los objetivos principales. La segunda consiste en la identificación de las carencias o “puntos débiles” de la persona en cuanto a formación, con el fin de mejorarlas y así lograr posicionarse en el mercado. En tercer lugar, requiere una perspectiva individual de cada uno acerca de su vocación y así de esta manera se encontrará un motor para continuar con el proceso. Como cuarta fase se



involucra al entretenimiento como un factor motivador, es decir, se debe tener en cuenta a la adquisición de conocimientos como fórmula enriquecedora que estimula la mente y la creatividad. La fase cinco remarca la importancia de adquirir pensamientos positivos en paralelo al aprendizaje, ya que fortalece la inspiración y compromiso. La sexta etapa implica interiorizar los comportamientos de aquellos referentes del campo profesional que siguen las personas. Por último, la séptima fase hace hincapié en la inteligencia emocional del ser humano, ya que los individuos deberían encauzar el manejo de sus emociones y habilidades en el crecimiento propio.

Por ende, plantea que es importante que las personas desarrollen ambos conceptos para poder incorporarse con mayor facilidad al mercado laboral y crecer profesionalmente dentro del mismo, incrementando también su autoestima.

A partir de un estudio de Manpower (2018) se determinó que en un entorno donde la IA, automatización y robotización avanzan rápidamente a diario, las personas que busquen insertarse laboralmente en alguna compañía, deberán contar con nuevas y actualizadas competencias. Adquiriéndolas, podrán así contar con mayores oportunidades de empleo.

Oppenheimer (2018) encontró lo siguiente:

La probabilidad de automatización de un trabajo está muy estrechamente relacionada con el nivel de habilidades o estudios. La gente con altos niveles de habilidades o estudios estará bien equipada para moverse hacia los nuevos trabajos que surjan en los próximos años, mientras que los que están menos capacitados serán los que corren más riesgo de ser reemplazados por completo (p.15).

En 2016, la OIT presentó un informe en el cual determinó que en Argentina 800.000 adultos mayores de 45 años se encontraban desempleados y en búsqueda laboral activa sin ningún éxito. Este número puede deberse a



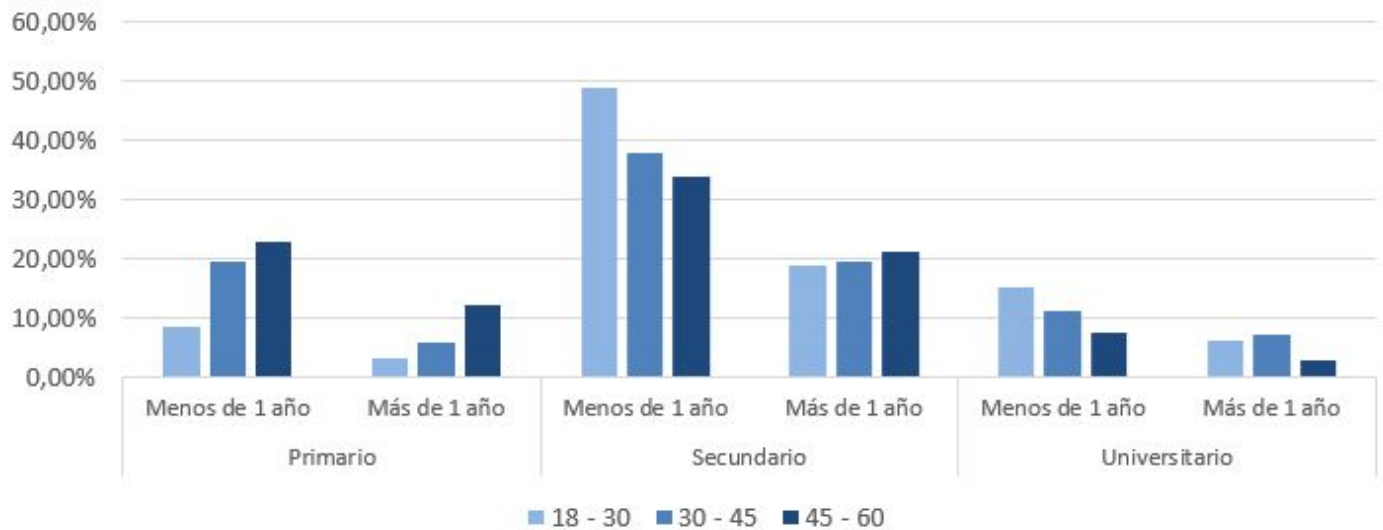
múltiples factores, entre ellos podrían mencionarse los conceptos de empleabilidad y “*aprendibilidad*” anteriormente definidos.

Por consiguiente, más adelante se indicarán cuáles son las competencias más requeridas por los empleadores en el mercado de trabajo actual. También las diferentes herramientas y centros de apoyo que se encuentran disponibles para aquellos adultos mayores de 45 años que busquen reinsentarse en el mercado laboral argentino del Siglo XXI. Las mismas, apoyan a este grupo de personas a reinventarse y de esta manera, a lograr sus objetivos sin caer en la frustración que genera el desempleo.

En la Figura 1, a continuación, se puede notar cómo la edad y el nivel de estudios alcanzados son variables determinantes en el tiempo de búsqueda de empleo en Argentina.

A medida que la persona crece en edad (45-60) y nivel de estudios (universitario), el tiempo de búsqueda es menor comparado a las generaciones más jóvenes y con menor nivel de estudios. Sin embargo, una persona adulta entre los 45 y 60 años que cuenta únicamente con estudios secundarios o primarios puede llegar a tardar más de un año en conseguir trabajo a diferencia de personas más jóvenes con los mismos niveles de estudios. Esto puede deberse a diversos factores, pero haciendo foco en el nivel de educación puede entenderse que un adulto sin estudios tarda más tiempo en conseguir trabajo que un joven. Por esto mismo, resulta importante la capacitación continua para la actualización de competencias.

**FIGURA 1: TIEMPO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO POR GRUPO ETARIO Y NIVEL DE ESTUDIOS**



Fuente: elaboración propia, basada en EPH último trimestre 2018

## 2.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS QUE BUSCAN LAS EMPRESAS

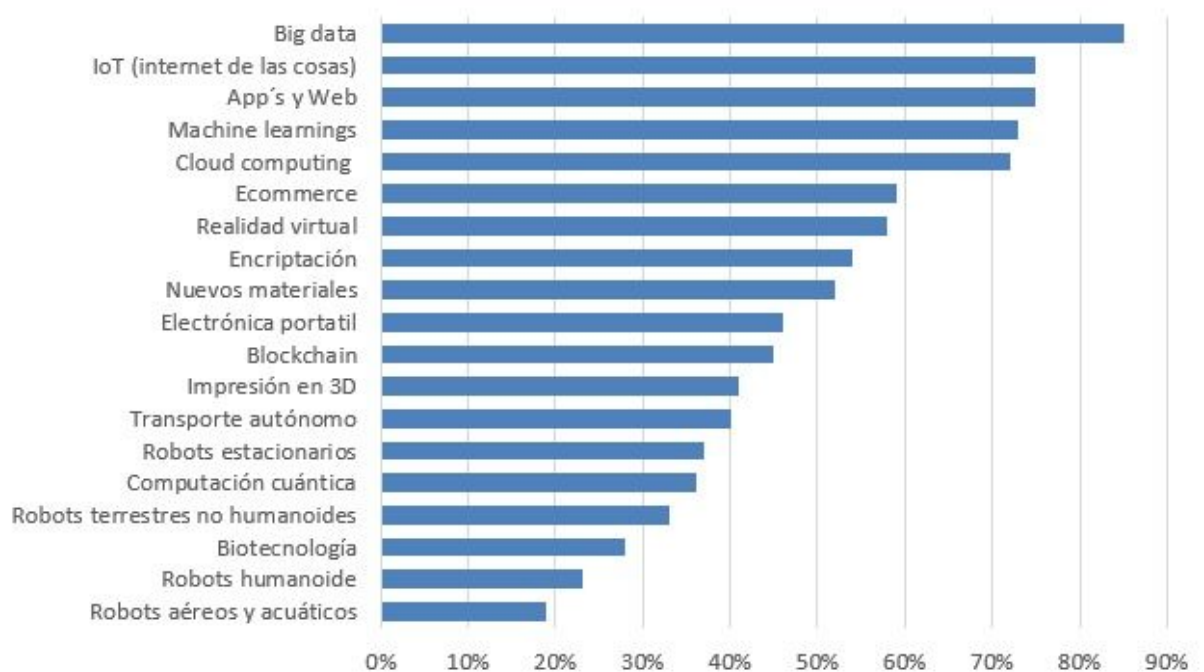
La era digital en el mundo laboral impacta directamente en las nuevas formas de trabajo de las organizaciones y por ende, también lo hace en las personas a través de la adquisición de nuevas competencias.

Han quedado en el pasado aquellos años en los que uno debía primero estudiar para luego comenzar a trabajar por los próximos cincuenta o sesenta años hasta jubilarse. Para adaptarse al entorno actual, es necesario que las personas se encuentren en constante formación y adquiriendo nuevos conocimientos y competencias (McKinsey 2017). Según Cristina Mejía, una competencia es un *“conjunto de características expresadas a través de conductas, que producen un desempeño superior en un puesto o rol*

específico, en una organización y en una situación determinada” (Mejía, 2010, p. 51)

Con la implementación dentro de las organizaciones de la tecnología, la automatización y la IA, definida por un informe de la OIT (2018) como “*las acciones y procesos realizados por computadoras, que tienen la particularidad de parecerse cada vez más a la inteligencia humana*”, muchos puestos de trabajo quedarán obsoletos con el paso de los años y muchos otros que aún no conocemos se crearán.

**FIGURA 2: PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE PROBABLEMENTE ADOPTEN TECNOLOGÍAS PARA 2022 (PROYECTADAS)**



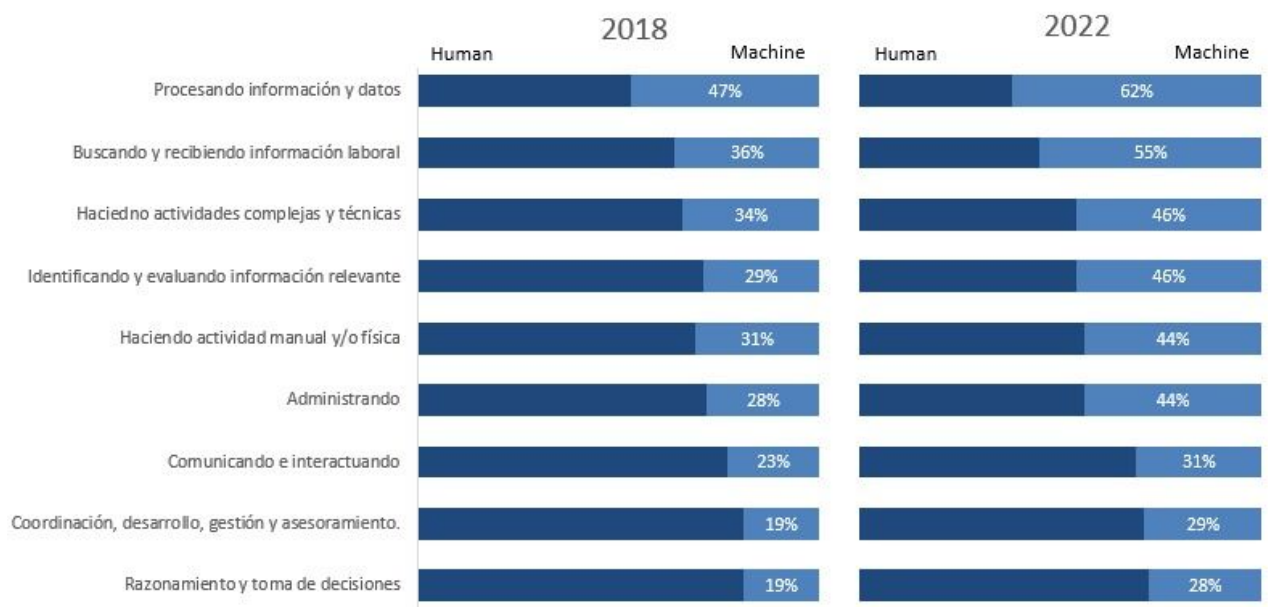
Fuente: elaboración propia, basada en Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum (Encuesta del Futuro del Trabajo 2018, Foro Económico Mundial)

En la Figura 2 se muestra una proyección de las posibles tecnologías que las organizaciones pueden llegar a implementar para optimizar sus procesos. La más probable a ser utilizada es Big Data Analytics, es decir análisis de datos y macrodatos.

Según datos relevados por Accenture, el 37% del total de empleo privado de Argentina podría ser automatizado casi por completo en los próximos 15 años. Las posiciones con alto potencial de serlo son aquellas de menor complejidad, estructuradas, rutinarias, repetitivas y predecibles.

En el mismo estudio, se menciona que sólo el 15% de las ocupaciones relacionadas a matemáticos, ingenieros, tecnológicos y científicos serían automatizadas en un alto grado, lo que contrasta fuertemente con aquellos de menor complejidad mencionados anteriormente. Los mejores posicionados serán aquellos que cuenten con una educación, especialización y experiencia complementarias con el uso de las nuevas tecnologías.

**FIGURA 3: EFECTOS PROYECTADOS EN LA FUERZA LABORAL DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS (2022)**



Fuente: elaboración propia basada en Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum (Encuesta del Futuro del Trabajo 2018, Foro Económico Mundial)

Como muestra la Figura 3 se espera que para el 2022 las máquinas realicen en mayor proporción tareas que actualmente son realizadas por las personas.



Dentro de las habilidades laborales más demandadas incluye a aquellas relacionadas con la creatividad, relaciones humanas, cognitivas y emocionales, según Mckinsey (2017).

Teniendo en cuenta las características que presenta el mercado laboral actual y las tendencias mencionadas, algunas de las competencias más demandadas por las organizaciones al seleccionar candidatos son la inteligencia emocional, la flexibilidad/adaptación a los cambios, el análisis de datos, pensamiento crítico y resolución de problemas.

Daniel Goleman (2010) entiende como inteligencia emocional (IE):

A aquellas características como son la capacidad de automotivarse, de ver a las frustraciones y errores como oportunidades de aprendizaje, de controlar los impulsos, regular los propios estados de ánimo y por último, la capacidad de empatizar y confiar en los demás (p.36).

Ese tipo de inteligencia es considerada una de las nuevas competencias del Siglo XXI, debido a que antes no se le daba importancia a las relaciones sino que el foco estaba solamente en la tarea y en los resultados.

El nuevo contexto laboral requiere tanto de habilidades para el desarrollo de tecnologías como también de habilidades interpersonales. Además con la incorporación de la generación Y al mercado, la IE resulta ser un factor fundamental de desarrollo para las generaciones mayores, ya que se encuentran en presencia de los principales demandantes del feedback continuo y transparente (Molinari, 2013).

Por otro lado, la flexibilidad también surge como una competencia necesaria para no perder la competitividad y surge debido a los cambios característicos del mercado laboral.

Según Montse Moliner en un informe de Manpower Group, *“la rápida evolución del mercado y los continuos cambios que experimentan las organizaciones*

*hacen que la capacidad de adaptación de las personas se torne una necesidad indispensable para las empresas”.*

Ninguna organización podría garantizarle a sus colaboradores que no sufrirán cambios en las formas de hacer sus tareas. Las constantes innovaciones tecnológicas y su veloz implementación dentro del mercado laboral requieren de un cambio de mentalidad, generalmente de las generaciones mayores. Adaptarse a los cambios implica entonces flexibilidad tanto de las organizaciones como de las personas que las integran.

*“Las empresas, en definitiva, serán tan flexibles como lo logren ser las personas que trabajan en ella” (Fernández, 2017)*

Por su parte, de los Millennials que actualmente representan el 35% de la fuerza laboral, el 79% espera trabajar en empresas que entre otras características sean flexibles, con lo cual quien no avance a la par de estos cambios perderá competitividad para la atracción de nuevos talentos (Manpower, 2016).

Por último, y no menos importante, otra de las competencias demandadas por las organizaciones en este nuevo escenario laboral se relaciona con el análisis de datos (también conocido como *Data Analytics*).

En la actualidad los datos, ya sean correctos o no, abundan y se generan de manera veloz. Debido a esto es necesario que las personas que integran las organizaciones o busquen insertarse cuenten con la capacidad de analizarlos con el propósito de extraer la información relevante y poder transformarlos en nuevas formas de producir conocimientos valiosos para ahorrar tiempo y dinero. La consultora BSA (2015) sostiene que:

Los datos tienen valor solo cuando son comprensibles; de otra forma, no son más que un montón de observaciones aleatorias. Solo se puede lograr la comprensión de los conocimientos que contienen los datos si se combinan el ingenio humano con un software innovador (p.10).



Tomando como referencia a las competencias mencionadas e información provista por la Organización Internacional de Empleadores (OIE, 2017), los cambios tecnológicos requerirán que los trabajadores aprendan y actualicen sus competencias mucho más rápido que en el pasado.

## **3. CAPÍTULO 3: “RECURSOS DISPONIBLES PARA LA REINSERCIÓN”**

### **3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS**

Según un estudio realizado por Adecco (2017), el 61% de los adultos entre 45 y 55 años son desempleados de larga duración, cifra que aumenta a 74% en mayores de 55 años. El 90% cree que el principal motivo es su edad, por lo que se consideran discriminados y excluidos. Este es un sesgo que se encuentra presente tanto en las organizaciones como en el mismo grupo etario, porque probablemente no se trate del único motivo por el cual no puedan reinsertarse.

Frente a este panorama, resulta necesario que tanto desde el sector público como privado se tomen medidas que faciliten la reinsertión de este grupo etario al mercado de trabajo, puntualmente relacionadas con la actualización de competencias para mantenerse competitivo.

El sistema legislativo nacional cuenta con diferentes leyes que fomentan la reinsertión laboral de los adultos mayores desempleados. Del mismo modo, el gobierno de la ciudad de Buenos Aires lleva a cabo programas y acciones dirigidos a luchar contra el desempleo de adultos mayores de 45 años. Aquellas leyes y programas más relevantes serán presentadas en los siguientes cuadros.

## CUADRO 2: LEYES NACIONALES

<b>Gobierno Nacional</b>	
Leyes/Programas	Argumento
Ley 24.465 (artículo 3; 1995)	Exime a los empleadores de un 50% de las cargas patronales, excepto de obras sociales, en caso de contratar un persona mayor de 40 años, personas discapacitadas y ex combatientes de la guerra de Malvinas. La cantidad de personas a contratar depende de la dotación de personal con la que cuenta cada organización.
Ley 20.744 (LCT)	Prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, política y edad.

Fuente: elaboración propia basado en el marco legislativo nacional.

## CUADRO 3: LEYES EN CIUDAD DE BUENOS AIRES

<b>Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires</b>	
Ley N° 2352: Régimen para personas mayores de 45 años	Dirigido a pymes de la Ciudad de Buenos Aires. La persona debe residir en la Ciudad, no debe percibir ninguna ayuda económica de otros programas del Estado Nacional o provincial, jubilación o pensión. La pyme debe tener un año de antigüedad, no deber impuestos y no haber realizado despidos sin causa desde su concepción. Si cumplen, a los empleadores se le otorgará 15% de subsidio sobre el salario mínimo vital y móvil por un año de contratación por cada empleado.
Resolución: 1003/2009. “Teletrabajo a partir de los 45 años. Un nuevo desafío”	Creada con el objetivo de facilitar el acceso y el manejo de las tecnologías de la información a los trabajadores mayores de 45 años, a fin de reincorporarse al mercado laboral como asalariados o en autoempleo. Requisitos: residencia permanente en el país, recibiendo o no algún apoyo económico del Estado. También incluyen incentivos financieros para aquellos empleadores que fomenten la inscripción de sus trabajadores al programa.

Fuente: elaboración propia basado en las leyes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

### 3.2 POLÍTICAS PRIVADAS

Cristina Mejía entiende por outplacement al *“servicio corporativo para las personas que, por cualquier razón, resulten desvinculadas de sus empresas. Pone en marcha un procedimiento de búsqueda activa de empleo mediante un sistema preciso. Y apoyo emocional y logístico sobre los vericuetos del mercado laboral”* (Mejía, 2010, p. 320). Con lo cual, podría decirse que se trata de una desvinculación asistida y genera soluciones tanto para la empresa, como para la persona.

Algunos motivos por los cuales en la actualidad las empresas optan por implementar esta política, ya sea para mandos de primera línea como para segundas o hasta terceras son:

- Cuidar la reputación interna como externa generando una imagen positiva. Acompañan a la persona en la transición y búsqueda de un nuevo empleo, y por otro lado no descuida su sostenibilidad en el mercado.
- Asesoramiento profesional a la persona, de acuerdo a sus intereses.
- Minimizar el impacto de la salida.
- Evitar futuras contingencias legales que puedan llegar a surgir por el fin de la relación laboral.
- Colaborar y facilitar la reinserción de quienes son desvinculados ofreciéndoles oportunidades de mejora. Mejorar su empleabilidad.

Según Mejía, para que un programa de outplacement se lleve a cabo con éxito, debería ser personalizado y durar de tres a seis meses (Mejía, 2010).

Por otro lado, la consultora especializada en implementación de esta práctica, Lee Hetch Harrison (LHH), afirma que un exitoso programa de outplacement, aumenta hasta un 50% las probabilidades de reinserción laboral.

Si bien el outplacement es una herramienta que brindan las empresas a las personas, resulta ser útil de implementar y de enmarcar dentro de una política empresarial. Más aún dentro del contexto actual característico por sus cambios constantes, ya que permite que puedan actualizarse y “coachearse” con expertos, de acuerdo a las demandas exigidas para mantener la competitividad.

Puntualmente en Argentina, según César Jorge, Gerente General de LHH Argentina, “la economía actual desafía a empresas a abordar de manera integral los procesos de transición” (2018). También afirma que la era digital se refleja en las empresas que brindan el servicio, de esta manera, LHH decidió cambiar su estrategia en el mercado local con la implementación del concepto (y nombre del nuevo programa) “Active Placement” buscando demostrar la evolución del abordaje tradicional del outplacement.

A partir de este, se pudo acceder a más del 60% de puestos de trabajo, ampliando la oferta a los participantes y se redujeron los tiempos de reinserción en un 65%.

**CUADRO 4: RESULTADOS PROGRAMA “ACTIVE PLACEMENT” DE LHH EN 2017**

	<b>CEOs, Directores, Gerentes</b>	<b>Mandos medios</b>	<b>Analistas y profesionales</b>
<b>Edad promedio</b>	47 años	44 años	38 años
<b>Tiempo promedio de reinserción laboral</b>	4,5 meses	3,7 meses	3,2 meses

Fuente: elaboración propia basado en Reporte LHH - Active Placement

Como se puede apreciar en el Cuadro 4, el promedio de edad de personas en Argentina que utiliza herramientas como el outplacement (en este caso, Active



Placement) es de 43 años, y logra reinsertarse en un tiempo estimado de 3,8 meses.

### **3.3 ASOCIACIÓN CIVIL DIAGONAL**

Otra herramienta para facilitar la reinserción de los adultos mayores de 45 años al mercado laboral son las fundaciones, asociaciones y ONG.

Diagonal es una Asociación Civil fundada en el año 2001. Trabaja por la reinserción laboral y social de las personas mayores de 45 años mediante su Programa de Reinserción Laboral (PRL), el cual es gratuito.

Logra financiarse coordinando talleres con empresas, y también gracias al gobierno de la ciudad de Buenos Aires mediante el Programa de Experiencia Activa (PEA).

Según un estudio de CIPPEC (2011), del cual participó Diagonal, los objetivos de la Asociación son:

- Concientizar a la sociedad de la problemática del desempleo en las personas mayores de 45 años
- Actualizar a los adultos mayores de 45 años en las exigencias del mercado laboral actual
- Trabajar sobre los elementos psicológicos y emocionales que intervienen en el proceso de búsqueda
- Actuar como agente de prevención para evitar que más personas mayores de 45 años sigan siendo excluidas del mercado laboral
- Generar que las empresas incorporen a personas mayores de 45 años
- Priorizar y valorar la experiencia, compromiso, voluntad, sabiduría de los adultos

En línea con esto, el PRL brinda herramientas técnicas y emocionales para acompañar en temáticas vinculadas con la empleabilidad.





De acuerdo a una encuesta realizada a 45 participantes por Diagonal en el año 2017, las 3 herramientas técnicas más valoradas fueron:

- el trabajo sobre el perfil laboral (36%)
- el currículum vitae (22%)
- el trabajo sobre el objetivo laboral (18%)

Por otro lado, las 3 herramientas emocionales más valoradas fueron:

- autoestima e identidad (31%)
- creencias y prejuicios limitantes (29%)
- miedos (18%)

El programa consta de 7 encuentros de 4 horas cada uno, con una frecuencia semanal y una modalidad grupal y presencial. En este sentido, busca que los participantes vivan la asistencia al curso como un trabajo ya que “buscar trabajo es un trabajo” y se permitan estar en contacto con otras personas en la misma situación para ampliar su red de contactos (“*networking*”).

Al considerar que el ser humano debe ser contemplado en todas sus dimensiones, inclusive en su singularidad, los talleres son abordados desde distintos aspectos técnicos y emocionales, sin dejar de lado a las demandas actuales del mercado laboral y aquellos factores que entorpezcan la posibilidad de reinsertarse de manera eficaz e inmediata.

En una comunicación telefónica con Marisa Martino, una Facilitadora del PRL, comenta que desde el inicio del taller se trabaja con los participantes para que reflexionen de manera introspectiva y también puedan romper los prejuicios vinculados con la edad para poder abarcar aspectos emocionales. Para tratar los técnicos, vinculados a la adquisición de habilidades, cuentan con talleres los cuales hacen foco en cómo armar un currículum vitae, cómo prepararse para una entrevista laboral, cómo armar una red de contactos, entre otros.



*“Nuestro objetivo es que los adultos mayores de 45 años que asisten al PRL no se encasillen en una generación sino que salgan de su zona de confort y se animen a intentar cosas de manera diferente” (Martino, conversación vía teléfono)*

Por otro lado, también hizo hincapié en que con los años el perfil de los participantes del PRL fue variando, ya que inicialmente la mayoría eran personas que no contaban con estudios universitarios mientras que en la actualidad asegura que el 50% son profesionales. Con lo cual considerando el análisis de la Figura 1, es probable que la mayoría pueda reinserirse en el mercado en menos de un año.

En su página web, indican que la tasa de reinserción de los participantes del PRL es del 60% mientras que la mitad lo logra en menos de 6 meses cuando el promedio para esa franja etaria oscila alrededor del año, como también fue demostrado en la Figura 1. Además, en base a la encuesta realizada a 45 de sus participantes llevada a cabo por Diagonal en el 2017, el 78% de ellos se encuentra “Muy satisfecho” dentro de la escala: “Muy satisfecho” - “Satisfecho” - “Insatisfecho” - “Muy Insatisfecho”, de manera que recomiendan el PRL como herramienta para facilitar la reinserción al mercado laboral.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Kuhn (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. El segundo aspecto es que orienta la construcción de modelos y teorías cuya finalidad es tratar de resolver los problemas. En tercer lugar establece los criterios para el uso de las herramientas pertinentes, desde la metodología, instrumentos para la recolección de datos, etc. Y en cuarto lugar brinda una epistemología.

Desde esta perspectiva la diferencia central entre los paradigmas cuantitativo y cualitativo encuentra su argumento clásico en las corrientes filosóficas del realismo e idealismo y sus reformulaciones. El proceso de conocimiento, o mejor dicho, cómo conocemos lo que conocemos, encuentra diferentes respuestas desde estas posturas.

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. Los investigadores cuantitativos traducen en números y mediciones sus observaciones.

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.

La síntesis de ambos enfoques tomada por diferentes autores podría resumirse en la preocupación por la explicación comprensiva y por la comprensión explicativa de los fenómenos. Como expresa Apple (1978) lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos sino son más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

A partir de la definición elaborada de ambos conceptos, se determinó utilizar un paradigma cualitativo para el presente trabajo de investigación debido a que el interés se centra en observar y analizar cómo ocurre la reinserción de adultos mayores de 45 años en el mercado laboral argentino actual, comprendiendo si existe o no una brecha con respecto a lo que se necesita / se necesitará.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se realizó en este trabajo es descriptiva y explicativa.

Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten 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, señala como tipos de estudios descriptivos a :

- El estudio de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas

deducidas de grupos de casos especiales.

- El estudio de casos (intenso longitudinal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital.
- Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

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 en ciencias sociales 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.

## **INSTRUMENTOS**

Se encuentran disponibles diversos instrumentos que permiten acceder a datos para poder realizar un análisis profundo en una investigación. Algunos de ellos son:



- Encuesta: ha sido el método de investigación más común y más ampliamente utilizado en el campo educacional. 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.
- Entrevista: es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. 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.
- 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. Se pretende utilizar cuestionarios (de orientación cuantitativa) como instrumento que permitirá triangular con los datos obtenidos de la observación y el trabajo de campo.
- 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. Katz D

y Festinger L (1978) mencionan que el estudio exploratorio trata de ver qué hay en la situación sin intentar predecir las relaciones que se encontrarán en ella, A partir de sus descubrimientos se puede llegar a conocer las relaciones importantes entre variables pero la prueba definitiva de estas relaciones provienen de los estudios de verificación de hipótesis

- **Análisis de documentos:** 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.

### CUADRO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Mercado laboral argentino	1. Estado actual sobre la reinserción laboral de este grupo etario	A) Rubros y posiciones más demandados	A) Entrevista Roberto Vola Luhrs: Pregunta N° 1
	2. Convivencia intergeneracional	B) Dimensión que toma la problemática de la convivencia intergeneracional	B) - Entrevista Pigmento: Pregunta N° 4 - Entrevista Roberto Vola Luhrs: Pregunta N° 8
	3. Programas públicos y privados destinados a la reinserción laboral de adultos mayores de 45 años	C) Cambios en los perfiles laborales, según generaciones y responsables de RRHH	C) Entrevista Pigmento: Pregunta N° 15
		D) Cantidad de desventajas y ventajas en las características de este grupo etario	D) Entrevista Pigmento: Pregunta N° 20
		E) Cantidad de personas que se inscriben en el programa "Segunda Vuelta"	E) Entrevista Segunda Vuelta: Pregunta N° 1



		F) Nuevos requisitos a considerar para atraer y retener talento  G) Cantidad de mujeres +45 que se reinseran luego de ser madres	F) Entrevista Consultora Nexum: Pregunta N° 2  G) Entrevista Consultora Nexum: Pregunta N° 15
Competencias	1. Competencias a desarrollar por el grupo objeto de estudio  2. Competencias demandadas por el mercado	A) Ranking de las tres principales habilidades y competencias necesarias para cubrir las posiciones más demandadas  B) Cantidad de personas mayores de 45 años que se capacitan a través del programa Segunda Vuelta para desarrollar competencias y ser más empleables  C) Cantidad y clasificación de talleres brindados en Segunda Vuelta  D) Rubro más demandado dentro del mercado laboral  E) Porcentaje de organizaciones que consideran que falta fuerza laboral capacitada  F) Factores determinantes para el desarrollo de competencias desde la niñez.	A) Entrevista First Data: Pregunta N° 8 Entrevista Roberto Vola Luhrs Pregunta N° 7  B) Entrevista Segunda Vuelta: Pregunta N° 1  C) Entrevista Segunda Vuelta: Pregunta N° 3  D) Entrevista First Data: Pregunta N° 7  E) Análisis de documento: "Educación continua: No hay edad para aprender"- Banco Mundial  F) Análisis de documento: "Los empleos del futuro requieren inversión en las personas"- Banco Mundial



## TRABAJO DE CAMPO

### ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EXPERTO: ROBERTO VOLA-LUHRS

- Roberto Vola-Luhrs - Vicepresidente en Voyer International

El experto entrevistado, Roberto Vola-Luhrs ocupa el cargo de Vicepresidente en Voyer International y a su vez, de docente titular de Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa, Universidad del Salvador y Universidad de Buenos Aires. Además es profesor de posgrado de otras universidades nacionales.

De acuerdo a su trayectoria como consultor, Vola-Luhrs contó cuál es su perspectiva acerca del mercado laboral actual.

En primer lugar, y coincidiendo con Accenture (2018) en el Capítulo 1.3, destacó el hecho de que la tecnología además de ser uno de los rubros más demandados (si aún no lo es) también genera gracias a sus avances que otras industrias tengan más demanda laboral. Este podría ser el caso de los operadores de drones por ejemplo. Son personas que no desarrollan tecnología pero que gracias al avance de los últimos años, con la generación de drones y sus usos para múltiples cosas, hace que se necesite gente que los pueda operar.

Menciona otros rubros que no necesariamente se vinculan con el tecnológico pero que requieren del desarrollo de habilidades blandas. El hecho de que la expectativa de vida aumente significa que se demandan cada vez más nuevos perfiles profesionales relacionados con el cuidado de gente mayor, como afirma Tankersley en Capítulo 1.3, con el cuidado de gente enferma, con el cuidado de niños ya que se trabaja hasta más grande, etc.



Estas habilidades, tal como menciona Molinari (2013) en el Capítulo 2.2, son habilidades clave a desarrollar dentro del nuevo contexto. Más aún aquellas personas que deban convivir dentro de un ámbito laboral con otras generaciones.

Vola-Luhrs denomina a las competencias blandas como las competencias del futuro, ya que considera que todo se resume a una cuestión de actitud con la que se enfrentan los cambios ocurridos en el mercado, dejando al tema de la edad en un segundo plano.

A su vez, al igual que Oppenheimer en el comienzo de esta investigación, el experto sostiene con convicción que la tecnología generará nuevos y más puestos de trabajo que de los que se destruirán, y esto no es algo nuevo sino que es un hecho que viene ocurriendo desde la Revolución Industrial.

Por otro lado, Vola-Luhrs entiende que en el mercado laboral coexisten dos paradojas. Una relacionada con la falla en la interpretación de los avisos publicados por los profesionales de Recursos Humanos. Se cree que los requisitos no son coherentes entre sí pidiendo más experiencia que años dentro del mercado en los jóvenes, cuando en realidad la situación es completamente opuesta. Si uno lee con determinación logra entender que en realidad el público al que el aviso va dirigido está tan claramente delimitado que únicamente está destinado a ellos, con lo cual resulta de suma importancia analizarlos en profundidad para saber si se aplica o no a una posición. Este mismo caso, puede reflejarse en la lectura realizada por otras generaciones, como por ejemplo los mayores de 45 años.

La segunda paradoja tiene que ver con la edad de la gente mayor. Más allá de la existencia de organizaciones que por políticas internas buscan desarrollar personal de su nómina, el mercado en general no selecciona por edad sino por competencias.

Esta reflexión puede relacionarse con lo que comenta Martino en el Capítulo 3.3, debido a que se debe comprender que existen diversos mercados de

oportunidades y uno debe saber a cuáles apuntar, lo que conlleva un cambio en las formas de buscar.

Vola-Luhrs coincide con lo mencionado por Manpower (2018) en el Capítulo 1.1 en que uno debe mantenerse *aggiornado* a las tendencias del mercado para no perder competitividad, con lo cual, resulta importante que se genere un cambio de mentalidad y actitud.

En segundo lugar, el entrevistado compartió su punto de vista acerca de la convivencia intergeneracional dentro del mercado laboral. Afirma que es una situación que puede generar conflicto de intereses, pero que se resuelve a partir de la actitud y valores.

Al igual que Molinari (2013, p.89) en el Capítulo 1.2, coincide con que los valores y conceptos son los mismos, únicamente han cambiado de significado según la perspectiva de cada generación. Por ejemplo el compromiso, sigue siendo el mismo con la única diferencia que para que los jóvenes se comprometan hoy con su trabajo tienen que darse ciertas condiciones que las generaciones de Baby Boomers o X no consideran necesarias para poder asumirlo.

En la actualidad, las generaciones biológicas se han transformado en generaciones tecnológicas. En base a este planteo, y según indica Molinari, entender las mentalidades generacionales presentes en el mercado implica contar con una ventaja competitiva.

Por último, cuando se le consultó sobre su opinión sobre el *outplacement*, Vola-Luhrs, coincidiendo con la definición de Mejía en el Capítulo 3.2, comentó que se trata de una práctica muy efectiva y que de a poco, las empresas argentinas comienzan a aplicarla cada vez más, porque saben que la probabilidad de reinserción de la persona en algo que realmente se sienta conforme está en más de 90% en un año.

Resulta importante que una empresa sea rigurosa no sólo en el proceso de selección, sino también en el proceso de salida, ya que una persona que hizo carrera en una empresa durante 5, 10 o 20 años y de un momento a otro tiene



que salir a buscar trabajo, se enfrenta a un contexto completamente diferente del que conocía antes de ingresar en la organización. Automáticamente se convierte en incompetente, porque justamente, no posee las competencias necesarias que el mercado exige en ese momento



## ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EMPRESA: PIGMENTO

Personas entrevistadas:

- Gastón Aloia - Gerente de Recursos Humanos
- Débora Aciar - Responsable del departamento de Empleos

Información sobre la empresa (Documento brindado por RRHH Pigmento)

- Total de colaboradores: 1.179 (100%)
- Total de colaboradores mayores de 45 años: 221 (18,75%)
  - Género:
    - Mujeres: 157
    - Hombres: 64
  - Tipo de posición:
    - Posiciones administrativas: 22,6%
      - Mandos medios: 42%
    - Posiciones operativas: 77,4%
      - Ventas: 61,4%
      - Cajas: 17,5%
      - Reposición: 13,5%
      - Encargados: 7,6%
  - Antigüedad:
    - Menos de 5 años: 30 personas
    - Entre 5 y 10 años: 36 personas
    - Más de 10 años: 155 personas

### *Análisis*

Entrevistamos a Gastón Aloia, gerente de recursos humanos de Pigmento, y a Débora Aciar, responsable del departamento de empleos, con el objetivo de conocer el motivo por el cual contratan a mayores de 45 años, y además entender qué implicancia tienen dentro del mercado laboral este grupo etario y los constantes avances tecnológicos.



Pigmento es una compañía argentina perteneciente al rubro del retail, dedicada a la comercialización de artículos de higiene personal, perfumería y limpieza.

Con 20 años de trayectoria en la empresa, Aloia nos contó de dónde surgió la idea de empezar a contratar personas mayores de 45 años, y Aciar, quien forma parte del equipo hace 1 año, brindó detalles que tienen presente a la hora de reclutar candidatos.

Aloia introdujo el motivo de la decisión explicando un poco sobre el contexto de la compañía, alegando que al ser de origen familiar, muchos de los encargados de los locales a la calle eran o sobrinos o primos de los dueños y nunca abandonaron su puesto de trabajo, con lo cual con el paso del tiempo fueron sumando tanto años de edad como de antigüedad dentro de la empresa.

Partiendo de aquella situación y como ocurre en cualquier otra organización, fue necesario ir incorporando nuevos recursos para atender en los locales, ya sea vendedores, cajeros y/o reposidores.

Alrededor del año 2014, identificaron un problema relacionado con la convivencia intergeneracional debido a que esos nuevos recursos eran en su mayoría jóvenes. De acuerdo a lo mencionado en el Capítulo 1.2, se presentó un conflicto de intereses entre los empleados pertenecientes a las diferentes generaciones.

Los jóvenes Millennials demostraban conductas como la falta de compromiso y responsabilidad con respecto a su trabajo, que por un lado chocaba con la concepción que tenían los encargados (Gen X y/o Baby Boomers) de ambos conceptos, y por el otro no se encontraban alineadas a las competencias que necesitaba (y necesita) la compañía.



Por ende, la decisión de comenzar a tomar candidatos mayores de 45 años surgió para poder resolver esta cuestión interna. Al ser una empresa que tiene como ventaja competitiva la calidad de atención a sus clientes, apostó por enfocarse y contratar a este grupo etario para cubrir las posiciones operacionales, ya que consideran que tienen como característica innata la atención al cliente, el compromiso, responsabilidad y hasta la vocación por su trabajo.

Para reclutarlos se decidió pegar en las vidrieras de los locales un aviso en el cual contenía la siguiente frase: *“Valoramos tu experiencia. Cajeras / Vendedoras. Si tenés más de 45 años y querés formar parte de nuestro equipo, subí tu CV a [www.perfumeriaspigmento.com.ar](http://www.perfumeriaspigmento.com.ar)”*. A partir de ese momento comenzaron a recibir un montón de currículums, lo cual los sorprendió positivamente. Luego entendieron que la frase *“Valoramos tu experiencia”* tenía más fuerza y carga emotiva de la que creían.

A medida que fueron incorporando personas mayores de 45 años al sector de operaciones, notaron que la problemática inicial fue disolviéndose sola. Esto hace pensar en la importancia de conocer el público objetivo de acuerdo a las características de cada compañía. Puntualmente en Pigmento, con la antigüedad de la mayoría de sus empleados (algunos ya jubilados) y con el valor hacia la calidad de la atención, este grupo etario resulta ser el más adecuado para cubrir las posiciones que se encuentren vacantes.

Por otra parte, tanto Aloia como Aciar nos dieron su opinión con respecto a los avances tecnológicos, su impacto dentro del mercado laboral y en este segmento de personas.

Tal como se afirma en el Capítulo 1.3, Aloia concuerda con que los avances tecnológicos son inevitables al igual que su impacto dentro el mercado de trabajo, sin distinguir en tipos de organización o industria. De hecho, Pigmento implementó hace ya unos años su página web para comercializar sus

productos online. A su vez, también coincide con McKinsey Global Institute 2018 (Capítulo 1.1) en que estos avances tardan un poco más en llegar a países no industrializados, como es el caso de Argentina, más que nada por asuntos relacionados al desarrollo, cultura y costos. Paralelamente, Aciar estima que a lo largo del tiempo, vamos a vivenciar estos avances.

Al igual que como menciona McKinsey (2017) en el Capítulo 2.2, ambos hicieron hincapié en que frente a este nuevo contexto es necesario seguir formándose y desarrollando nuevas habilidades para achicar la brecha con lo que demanda el mercado. Sostienen que el mismo buscará personas con habilidades tecnológicas y blandas, y que los adultos mayores de 45 años deberán capacitarse en las primeras, a causa de que pueden presentarles mayor dificultad, mientras que las humanas consideran que son innatas del segmento.

Aciar, de acuerdo con Oppenheimer, considera que para mantenerse competitivo como empresa o persona individual en el mercado, se debe contar con la capacidad de adaptación, más que nada porque los cambios producen la desaparición de algunos puestos de trabajo (por obsoletos) y la creación de nuevos (por relevantes).

Por último, destacaron que el segmento objeto de estudio a veces tiende a ser más reacio frente a las capacitaciones que pueden llegar a dar en la empresa referidas a las nuevas formas de comunicación interna o redes sociales. Igualmente creen que puede deberse también al factor de que muy probablemente sea que por tener cierta trayectoria dentro de la empresa, no es la primera vez que tienen que vivenciarlas.

Más allá de eso y como conclusión de esta entrevista, Aloia y Aciar afirman con certeza que la experiencia de trabajar con adultos mayores de 45 años es positiva y se adapta al 100% con los valores buscados y fomentados por el negocio.



## **ANÁLISIS DE ENTREVISTA A DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, EMPRESA: FIRST DATA**

Persona entrevistada:

- Ariel Kaplan - Director de recursos humanos Latinoamérica Sur en First Data Corporation

First Data es la empresa líder en el mercado de pagos, que configura el futuro del comercio global con su amplia cartera de soluciones innovadoras, confiables y seguras. Su director de recursos humanos, Ariel Kaplan, accedió a una entrevista en dónde contó cuál es la visión de la compañía con respecto a los adultos mayores de 45 años y su vínculo con el mercado laboral argentino actual.

El entrevistado explicó que en First Data no existe una política que los obligue a tener a un porcentaje de la nómina mayor de cierta edad, sin embargo afirmó que no la ven como un determinante para tomar una decisión de contratación o no. Lo que se torna decisivo pasa a ser el factor de la actitud y energía de la persona.

Asimismo, consideran que salvo que la posición vacante requiera de una certificación o titulación para poder ser ocupada, como por ejemplo un director de contabilidad que debe firmar balances y estar matriculado, tampoco creen que el nivel de estudios sea motivo por el cual se descarte a alguien de un proceso de selección. Estima que alrededor del 30% de la nómina posee título universitario.

Partiendo de esta aproximación realizada por Kaplan y teniendo presente la Figura 1 (EPH, 2018) en el Capítulo 2.1, First Data podría ser una alternativa a considerar como posible futuro empleador, para todas aquellas personas que tienen más de 45 años y no cuentan con estudios universitarios completos o han alcanzado un nivel secundario.

Independientemente de eso, considera que dentro del contexto del mercado laboral actual, uno debe continuar formándose, capacitándose para desarrollar nuevas habilidades, seguir las tendencias y no perder competitividad. De hecho, es un valor agregado que marca una diferencia con alguien que no hizo.

Este punto, tal como menciona McKinsey (2017) en el Capítulo 2.2 de la investigación, no es menor para aquellos mayores de 45 años que enfrentan un mercado donde predominan los sesgos en relación a la edad.

Al consultarle por su opinión acerca de la convivencia de las diferentes generaciones dentro del mercado laboral, y más puntualmente en First Data, comentó que no vivenció ninguna situación problemática debido a esto pero destacó dos aspectos:

- Por un lado, considera que la diversidad de edades aporta valor a los equipos de trabajo ya que permite pensar diferentes alternativas considerando puntos de vista diversos.
- Por el otro, que existe cierta resistencia por parte de los mayores de 45 años, al igual que como se afirma en el Capítulo 1.2, pero que estas personas dentro de equipos intergeneracionales a veces se encuentran más motivados para hacerle frente a los cambios y por ende, les termina resultando más sencillo ser flexibles y adaptarse.

Entiende que actualmente el rubro laboral más demandado por el mercado es el de la tecnología. Con respecto a sus avances y efectos dentro del mundo laboral, no cree que se trate de un factor al cual los adultos mayores de 45 años no puedan internalizar ya que nunca tuvo una experiencia del estilo. Igualmente, afirma que los cambios logran generar incertidumbre en este grupo de personas y es un desafío que se debe aceptar para poder superar.



Kaplan coincide con McKinsey (2017) en Capítulo 2.2 donde se menciona que para que una persona se mantenga competitiva dentro del contexto laboral actual debe presentar principalmente las siguientes competencias: flexibilidad e inteligencia emocional. Asimismo, Daniel Goleman entiende a esta última como aquellas características como son la capacidad de automotivarse, de ver a las frustraciones y errores como oportunidades de aprendizaje, de controlar los impulsos, regular los propios estados de ánimo. Estas competencias cobran relevancia ya que por un lado el mercado actual se caracteriza por ser dinámico y cambiar constantemente, y por el otro, porque el foco se encuentra en las relaciones y no en las tareas.

En base a su experiencia dentro de la compañía, Kaplan afirma que trabajar con personas de edad mayor a 45 años, ayuda a fomentar la diversidad tanto en la empresa como en equipos puntuales de trabajo.

Las personas de ese segmento etario pueden cumplir el rol de mentores dentro de la organización debido a su trayectoria, y eso podría ayudar por ejemplo, en la toma de decisiones.

## ANÁLISIS DE ENTREVISTA A CONSULTORA: NEXUM

La entrevista fue realizada a través de videoconferencia con:

- Natalia Nicali - Directora de recursos humanos de Nexum Consultora

El comienzo de la entrevista se basó en el punto de vista de Nicali sobre la situación actual del mercado laboral, desde su experiencia como profesional de Recursos Humanos desde hace más de 10 años. Siempre prestó servicios desde empresas de consumo masivo, como Quilmes Cervecería y actualmente dirige su propio emprendimiento de consultoría de selección de personal en Nexum.

La consultora trabaja para empresas de consumo masivo tales como Quilmes, Molinos, Citric, Navent y Danone. A partir de su trayectoria, remarcó que ninguna de estas aplica búsquedas o políticas de reclutamiento dirigidas a personas adultas mayores de 45, ya que apuestan al desarrollo interno dentro de sus compañías. Esto se refiere a que siempre apuntan a perfiles de nivel junior, a fin de fomentar el crecimiento dentro de la misma empresa para cubrir posiciones jerárquicas futuras con estos mismos, asegurando un alineamiento constante con la cultura organizacional.

Por lo tanto, señala que las posiciones junior a las que apuntan dicho tipo de empresas, no encajan con los perfiles de las personas adultas. Debido a que se presume que esas posiciones no encajan con algunas de sus características, como lo son el tipo de tareas, el salario en relación a su estilo de vida independiente o familiar, entre otras.

Con respecto al impacto tecnológico, opinó que la mayoría de los adultos mayores de 45 encuentra problemas a la hora de implementar el uso de diferentes herramientas informáticas. Por otra parte, comentó que hace un tiempo recibió diferentes reclamos e insultos a través de redes sociales de personas que sentían que los jóvenes dentro del mercado laboral desplazaban a los adultos mayores, porque contaban con más facilidad para usar

programas digitales. Esta situación se puede comparar con la explicación de Cuesta en el Capítulo 1.1, donde se mencionan las características de los Millennials dentro de las compañías.

Nicali destacó como características más relevantes de este grupo generacional, su energía, la flexibilidad para vivir nuevas experiencias, adicionado a la facilidad innata para utilizar herramientas digitales, sin formaciones específicas.

Sin embargo, determinó que paralelamente las compañías deben aprender a amoldarse a estos cambios, teniendo en cuenta qué tipo de necesidades buscan satisfacer estos jóvenes. Por ejemplo, detalló que se deben considerar la flexibilidad horaria, beneficios, el balance de la vida personal con la profesional que años atrás no eran fundamentales para la incorporación de nuevos talentos. De lo contrario, las personas mayores que desarrollaron su carrera dentro de estructuras organizacionales más autoritarias y burocráticas, buscaban establecer una trayectoria, entregando prácticamente su vida a una misma compañía y posición. Es así como también describe a los Baby Boomers, Molinari en el Capítulo 1.1.

A su vez, explicó que el común denominador que encuentra en los adultos mayores de 45 años es la voluntad de trabajo, la tolerancia a la frustración y la responsabilidad de mantenerse de manera independiente o a sus respectivas familias.

Por otra parte, Nicali considera esencial la capacitación y actualización constante para no salir de la cadena laboral. También diferenció los escenarios del mercado argentino actual con el de hace 20 años atrás, ya que la obtención de un título universitario no garantiza la finalización de una carrera profesional como solía hacerlo.

Tuvo en cuenta que la volatilidad del mercado impulsa a las personas a tener que salir de su propio esquema. Esta mirada comparativa sobre los escenarios



del pasado y presente, se encuentran presentados por Marisa Martino en el Capítulo 3.3.

De la misma manera, la directora de Recursos Humanos de Nexum opinó que el avance acelerado de la digitalización, automatización e inteligencia artificial son sucesos que sí tienen gran relevancia, pero que no se implementan de igual manera en todos los rubros y diferentes industrias del país. Esto se debe a que no todas las organizaciones cuentan con el presupuesto necesario y por ende, sus colaboradores no requieren importantes formaciones haciendo hincapié en ese tema. No obstante, estimó que tarde o temprano son hechos que terminarán cambiando el paradigma de todas las empresas a nivel global.

Dicha fundamentación sobre el efecto del avance digital dentro de las empresas argentinas, se relaciona a la del McKinsey Global Institute en el Capítulo 1.1, donde se concluye que la puesta en práctica del proceso de digitalización en las organizaciones será llevada a cabo según el nivel de desarrollo del país en cuestión y los costos de los sistemas.

En lo que respecta a las políticas de desarrollo interno de las empresas, Nicali remarcó que es lógico que las empresas preparen a sus talentos dentro de una misma cultura y objetivo organizacional. Sin embargo, deberían tener en cuenta que es necesario incorporar nuevos talentos externos y así, generar sinergia con nuevos ideales, conocimientos, aptitudes, know how y culturas nuevas.

## **ANÁLISIS DE ENTREVISTA A EQUIPO SEGUNDA VUELTA - G.C.B.A.**

Personas entrevistadas:

- Sofia Hunter - Líder de proyecto “Segunda Vuelta”, gobierno de la ciudad de Buenos Aires
- Leonardo Nocera - Coordinador general de la gerencia de Empleos del Futuro.

Segunda Vuelta nace como un programa de capacitación dirigido a adultos mayores de 35 años con convocatoria abierta a todas las edades en adelante. Sin embargo, la edad promedio de las personas que asisten a las capacitaciones es de 48 años.

Su primera edición fue lanzada en el año 2017, con el fin de potenciar las competencias blandas de las personas que buscan reinsertarse en el mercado laboral o que ya se encuentran dentro del mismo. Se brinda soporte a todos aquellos interesados en seguir aprendiendo y estar alineados a las tendencias actuales del mercado.

El programa cuenta con la participación de adultos que tienen diferentes historias de vida, experiencias laborales, personales y proyectos de emprendimiento propio o empresarial.

Leonardo Nocera remarcó la existencia de las siguientes características presentes dentro del segmento de más 45:

- Mujeres que fueron madres y dejaron en segundo plano su carrera profesional
- Hombres y mujeres profesionales con títulos de grado, como ingenieros, que nunca más se capacitaron luego de la obtención de su título



- Hombres y mujeres profesionales con títulos de grado que buscan explorar diferentes áreas, pero no tienen una orientación clara
- Desempleados con poca formación académica
- Personas empleadas por empresas que buscan nuevas competencias
- Emprendedores en búsqueda de un proyecto personal

El programa consiste de 8 encuentros de 3 horas cada uno, donde se trabajan los siguientes temas:

- El mundo del trabajo
- Los desafíos de la globalización
- Emprendedor e intrapreneur
- Desarrollo de talento
- Comunicación eficaz
- La interacción con nuevos contextos
- Inteligencia colaborativa
- Negociación y resolución de conflictos

La entrevista junto a Sofia Hunter, líder de proyecto “Segunda Vuelta”, y Leonardo Nocera, coordinador de la gerencia general de Empleos del Futuro del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, fue llevada a cabo en el Centro Metropolitano de Diseño. En dicho lugar, se realizan cursos, charlas y prácticas profesionalizantes relacionadas con los contenidos anteriormente mencionados.

El inicio de la entrevista se basó en los conocer los diversos motivos por las cuales nació el programa de capacitación para adultos. Nocera explicó que todo el proyecto comenzó con un estudio que realizó una consultora sobre los efectos de la automatización en los diversos puestos de trabajo. En ese estudio, se concluyó que los empleos con más riesgo a ser reemplazados eran los de cajeros de supermercado, operarios de call center y peajes. Esta situación hace referencia al estudio de Manpower (2018) mencionado en el Capítulo 1.1, en el cual se estableció que toda tarea operativa que incluya





transferencia de datos y autoservicio corría riesgo de ser automatizada. Por otro lado, Accenture también definió que el 37% de las posiciones de empleo privado de Argentina podría ser automatizado si las tareas que las componían eran de poca complejidad, baja estructuración, rutinarias, repetitivas y predecibles.

Asimismo, Hunter destacó que los participantes son personas con gran voluntad de trabajo y que se encuentran dispuestas a aprender para salir de sus propios esquemas. El Coordinador General amplió comentando que son individuos que buscan ser escuchados, contenidos y encontrar a un par con el cual se sientan identificados a nivel personal y profesional, es decir, que no sería igual si los cursos se dictarían con jóvenes de 18 años. Por esto mismo, logran mantener mayor empatía entre compañeros y docentes. También hizo referencia a que el programa no puede ser completamente virtual, ya que los participantes necesitan un contacto directo con cada uno de sus pares para expresar sus ideas y poder tener un retroalimentación de su desempeño clase a clase.

Con respecto a la convivencia intergeneracional, Nocera puntualizó que es un nuevo aprendizaje, ya que conlleva ser flexible y eso es parte fundamental de los empleados del futuro. La discrepancia de las ideas y modelos mentales entre generaciones es abismal, como destacó Molinari en el Capítulo 1.2. A su vez, explicó que la rotación laboral no tiene connotación negativa y es mucho mayor actualmente, debido a que ya no es necesario permanecer en un mismo puesto de trabajo hasta la jubilación. Por el contrario, dentro de este nuevo mercado laboral, se buscan perfiles que estén dispuestos a tomar diferentes desafíos y a salir de su zona de confort.

Al igual que Montse Moliner en el Capítulo 2.2, Hunter hizo foco en la importancia de la adaptabilidad de las personas a los entornos cambiantes y diversos del mercado. Es por esto mismo que dentro de Segunda Vuelta, se incluyen clases donde se plantean estos temas puntuales, como es el de la convivencia intergeneracional. En el curso se busca demostrar que ninguna



generación es mejor que otra sino que todas las personas aportan un valor agregado desde su lugar.

Tal como Mckinsey en el Capítulo 1.2, Nocera planteó que nunca es tarde para aprender y emprender nuevos proyectos, porque es necesario siempre estar actualizado. Esta nueva necesidad surge a partir del avance tecnológico y la función de tener que acompañar a este suceso con competencias blandas para no quedar desactualizado y por consiguiente, fuera del mercado.

Dicha explicación coincide además con una de las tres claves de Graeme Codrington mencionada en el Capítulo 1.3, donde el especialista declara que la incertidumbre será constante y se requieren planes de acción inmediatos, en lugar de esperar qué sucederá con el paso del tiempo.

En cuanto a la descripción del mercado de trabajo argentino, Nocera opinó que el tiempo de búsqueda de empleo para los adultos mayores de 45 años que no han ido actualizándose es más extenso que para otras generaciones. Describió esta situación como lamentable, ya que concluyó que cuánto mayor es una persona, más dificultad encuentra en reinserirse. También remarcó que hay muchos perfiles profesionales que recurren al programa con el fin de actualizar su conocimiento. Esta perspectiva coincide con el enfoque que la Asociación Civil Diagonal utiliza al brindar su Programa de Reinserción Laboral, mencionado en el Capítulo 3.3.

Como consecuencia de los largos períodos de búsqueda que no disminuyen de los 6 meses, Segunda Vuelta incentiva a que sus participantes se animen a realizar sus propios emprendimientos, porque consideran importante que uno mismo pueda ser un generador de trabajo y aproveche de las condiciones del mercado.

## CUADRO 6: RESUMEN COMPARATIVO ENTREVISTAS

	<b>Roberto Vola Luhrs</b>	<b>Pigmento</b>	<b>First Data</b>	<b>Consultora Nexum</b>	<b>Segunda Vuelta</b>
<b>Estado actual sobre reinserción + 45</b>	Considera que la reinserción se dificulta si uno no sabe buscar trabajo por competencias (y no por tareas). Puede que les resulte más difícil porque no buscan su propio mercado de oportunidades.	Es un segmento que no escasea y que demandan para cubrir posiciones en los locales.	Puede resultar más difícil reinsertarse debido a la existencia de sesgos presentes en el mercado relacionados con la edad.	El mercado puede presentar trabas para que los mayores de 45 años puedan reinsertarse en el corto plazo.	Es más difícil reinsertarse al mercado laboral corporativo para los mayores de 45 que para los más jóvenes.
<b>Convivencia intergeneracional</b>	Es un factor que existe y se resuelve a partir de las actitudes y valores. Los valores son los mismos, solo que cambiaron de perspectivas con las generaciones.	Existe, de hecho el motivo por el cual Pigmento comenzó a tomar gente mayor de 45 años, fue a raíz de conflictos y diferencia de intereses entre generaciones dentro del ambiente laboral.	No vivieron conflictos relacionados con la convivencia de las diferentes generaciones dentro de la compañía.	Hay desfases desde los ideales. Los mayores ven a los más jóvenes como invasores del mercado.	Existe y requiere de la flexibilización de cada uno para poder integrar y formar nuevos grupos de trabajo.
<b>Programas públicos y privados destinados a la reinserción laboral de adultos mayores de 45 años.</b>	Cree que es de gran importancia ya que logra hacer que una persona que con los años quedó incompetente, se vuelva competente.	Conocen la Asociación Civil Diagonal pero no trabajan en conjunto con ellos. No practican el Outplacement.	No trabajan junto con asociaciones que buscan la reinserción de mayores de 45 años.	No trabajan en conjunto con programas ni tampoco sus clientes. Consideran que es una buena práctica que sirve en la búsqueda de trabajo.	Segunda Vuelta es un programa de capacitación que en un principio estaba destinado a los mayores de 35 años, pero una vez implementado, notaron que la edad promedio del público era de 48 años.
<b>Competencias a desarrollar por adultos +45</b>	Considera que las competencias blandas son las competencias del futuro. También, competencias tecnológicas.	En Pigmento no necesitan que los mayores de 45 adquieran competencias tecnológicas ya que para las posiciones que los	Consideran necesarias tanto competencias tecnológicas como competencias blandas.	Creen que les es necesario desarrollar la adaptabilidad.	El programa busca desarrollar principalmente competencias blandas, así como también proporcionar herramientas para



		suelen contratar necesitan de su compromiso y responsabilidad.			facilitar la reinserción.
<b>Competencias demandadas por el mercado</b>	<p>-No considera que el rubro de la tecnología sea el más demandado ya que a partir de los avances tecnológicos, muchos otros rubros también incrementan su demanda.</p> <p>-Competencias blandas relacionadas con la actitud de una persona.</p>	Competencias tecnológicas como Análisis de Macrodatos y competencias blandas.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tecnológicas</li><li>- Inteligencia emocional</li><li>- Tolerancia a la frustración</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Flexibilidad para adaptarse a cambios</li><li>- Competencias tecnológicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competencias blandas</li><li>- Competencias tecnológicas</li></ul>





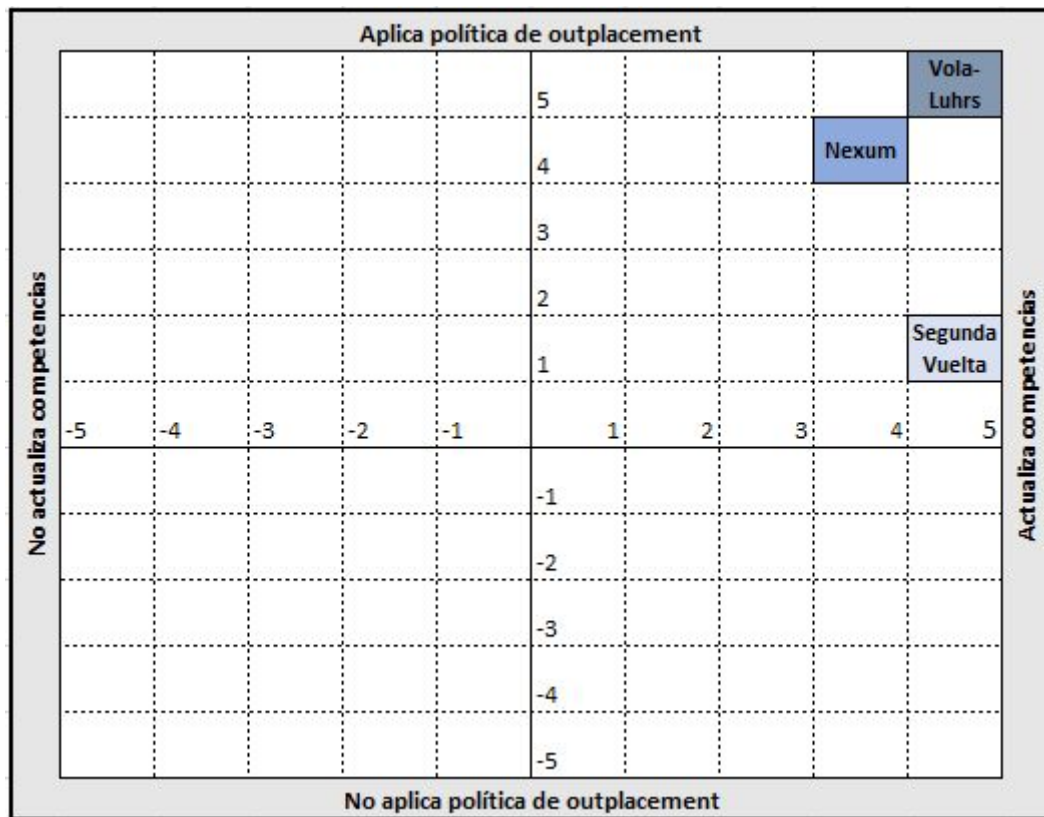
Por el otro, la consultora Nexum y el experto Vola-Luhrs, sosteniendo que muchas empresas plantean políticas vinculadas con la edad.

La segunda variable, por su parte, se relaciona con los propósitos en cuanto a formación de las organizaciones presentes en el mundo del trabajo, ya que en base a lo expuesto, resulta tratarse de un factor clave de entender para los mayores de 45 años que se encuentran en búsqueda de oportunidades para reinsertarse.

Puede notarse un mayor grado de coincidencia en las perspectivas vinculado a esta variable.

Como resultado, puede entenderse que más allá de que las empresas apliquen o no políticas que restrinjan la edad de los candidatos a contratar, lo que realmente buscan es poder desarrollar a sus empleados actuales, y muchas veces esa es la dificultad real a la que se enfrentan los mayores de 45 años (y no políticas etarias restrictivas).

**FIGURA 5: POLÍTICA DE OUTPLACEMENT VS. ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS**



Fuente: elaboración propia basado en entrevistas realizadas para el Trabajo de Campo de este TIF.

El gráfico de Osgood de la Figura 5 representa el cruce entre las variables “Outplacement” y “Actualización de competencias”.

El mismo, basado en las entrevistas realizadas a Vola-Luhrs, Nexum y Segunda Vuelta, demuestra una clara tendencia a que el outplacement efectivamente sirve como herramienta para actualizar las competencias de aquellas personas que por algún motivo no forman más parte de las organizaciones en las que hicieron carrera y deben reinsertarse en el mercado laboral actual.

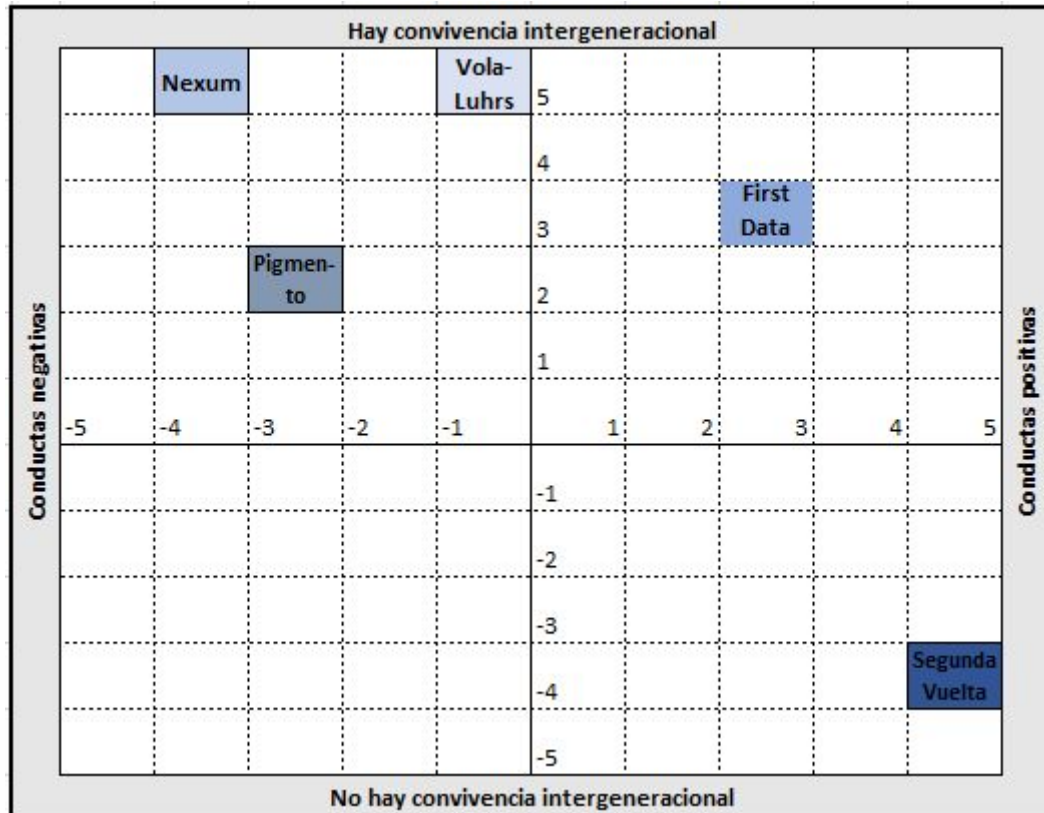
Asimismo, Segunda Vuelta como parte de un programa sin fines de lucro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, plantea una perspectiva diferente a los demás entrevistados. Debido a que desconocían el término outplacement, como fue definido en el Capítulo 3.2.



No obstante, una vez explicado el concepto, coincidieron en que hay un determinado número de empresas que lo aplican y que es una buena práctica que va más allá de la simple finalización de un contrato de trabajo.



**FIGURA 6: CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL VS. CONDUCTAS**



Fuente: elaboración propia basado en entrevistas realizadas para el Trabajo de Campo de este TIF.

En la Figura 6, se tomaron en cuenta para relacionar las variables de “Convivencia intergeneracional” y “Conductas”.

En este gráfico de Osgood, se plantearon las miradas de nuestros 5 entrevistados con respecto a las conductas de las personas frente a la convivencia de varias generaciones dentro de un mismo ambiente de trabajo.

La consultora Nexum, Pigmento y Roberto Vola-Luhrs definieron una tendencia más orientada a la existencia de cambios negativos en las conductas de los mayores de 45 años en cuanto a la convivencia con las generaciones más jóvenes. En su fundamentación, puntualizan que las discrepancias entre ideales, costumbres e interpretación de valores son los motivos en los que se basan dichos cambios.



Por consiguiente, la capacidad de adaptación a estas modificaciones dentro del mercado laboral debe ser implementada desde la convivencia hasta el trabajo en equipo.

Los puntos de vista anteriores conforman una tendencia clara que se vincula con la postura de McKinsey en el Capítulo 1.3, donde la adaptación a las fluctuaciones del entorno interno del mercado de trabajo es fundamental para lograr mayor competitividad y actualización de competencias.

Como contraparte, Segunda Vuelta en sus cursos no detecta desfases en la convivencia de sus participantes, ya que la mayoría son adultos de 47 años en promedio. De esta forma, logran establecer vínculos creados a partir de la empatía, identificación personal, experiencias de vida y mismos objetivos.

Del mismo modo, First Data sostuvo que internamente nunca existieron problemas con la convivencia intergeneracional. Dado que su cultura organizacional es más bien familiar y siempre se le da gran importancia a las relaciones interpersonales ante cualquier circunstancia.

## **ANÁLISIS DE DOCUMENTO: “EDUCACIÓN CONTÍNUA: NO HAY EDAD PARA APRENDER” - FUENTE: BANCO MUNDIAL**

El presente documento publicado por el Banco Mundial en Marzo 2019, busca explicar, por un lado, por qué puntualmente dentro del contexto laboral latinoamericano actual resulta sumamente importante mantenerse en formación continua, y por el otro, cuáles serían las mejores prácticas a adoptar para que los adultos puedan aggiornarse a las tendencias sin tanta dificultad.

En principio, se analiza la situación del mercado laboral actual, coincidiendo con lo mencionado en el Capítulo 1.1 de esta investigación. Se presenta un contexto de cambios diversos y continuos en absolutamente todos los rubros del mercado, en mayor o menor medida. Frente a este escenario, el Banco Mundial hace referencia a la capacidad de las personas para poder seguirle el ritmo sin quedar desactualizadas. Plantea que el desafío del Siglo XXI se basa en la habilidad de poder adaptarse a los cambios.

Asimismo, define el concepto de adaptabilidad como la habilidad de responder ante circunstancias inesperadas y aprender rápidamente. El mismo, coincide con el brindado por Montse Moliner en el Capítulo 2.2.

No podría generarse el proceso de adaptación de una persona al panorama actual sin la combinación de diversas habilidades cognitivas, como lo son las destrezas sociales propias del ser humano. Al igual que señala McKinsey (2017) en el Capítulo 2.2, éstas resultan ser una de las habilidades laborales más demandadas junto con la creatividad y aquellas emocionales.

Los principales actores del mercado que deben poder desarrollar nuevas habilidades, como lo es la adaptabilidad, para poder enfrentar a la naturaleza cambiante característica del mundo del trabajo son aquellas personas adultas. Para no perder competitividad frente a los perfiles jóvenes, es importante que puedan sostener un ciclo de aprendizaje continuo. Se puede ver cómo tanto McKinsey (2017) en el Capítulo 2.2 y la Asociación Civil Diagonal en el 3.3



hablan sobre el factor de la actualización de conocimientos para seguir las tendencias propias del mercado.

En segundo lugar, el documento hace hincapié en cuáles son las tres condiciones ideales que deberían darse dentro del mercado laboral de los países latinoamericanos, para que la inserción de adultos no presente tantas dificultades.

Una herramienta para facilitarle el aprendizaje continuo a este grupo y que por ende, también en su inserción dentro del mundo del trabajo son los programas educativos (ya sea públicos o privados) que presenten un contenido bien articulado, una metodología flexible y con abundantes puntos de acceso. Un ejemplo podría ser el Programa de Reinserción Laboral (PRL) brindado por la Asociación Civil Diagonal, mencionado en el Capítulo 3.3 de la investigación.

Según el Banco Mundial, los contenidos de estos programas suelen estar dirigidos para:

- 1) Promover la alfabetización, ya que según datos calculados por el mismo organismo un 44% de los trabajadores latinoamericanos no cuentan con las competencias esperadas de lectoescritura.
- 2) Desarrollar habilidades profesionales, mediante la correcta combinación de habilidades genéricas y técnicas, como por ejemplo el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la resiliencia y la negociación.
- 3) Impulsar el emprendedurismo.

Tanto el segundo como el tercer objetivo son abordados por el PRL de Diagonal.

Por otro lado, los programas suelen ser efectivos cuando logran amoldarse al público al que se dirigen, en este caso a los adultos, respetando sus horarios y ritmo de aprendizaje. También ocurre si se encuentran vinculados a programas formales de empleos, como podría ser el caso de Diagonal, que además de



proveer herramientas para la reinserción, facilita a sus participantes una base de datos donde pueden enviar sus curriculums vitae para luego compartirla a su red de contacto con empresas.

Como último punto clave a tener en cuenta, el documento del Banco Mundial, considera fundamental la existencia de abundantes puntos de acceso a estos programas educativos. Hace referencia a la Declaración de los Derechos Humanos sosteniendo que toda persona tiene acceso a la educación sin importar la edad, con lo cual, no tendría porqué ser vista como un impedimento para ser competitivo.

Con el desarrollo de programas educativos que presenten las características mencionadas, se podría generar un fuerte impacto económico en los países latinoamericanos, ya que según este organismo, el 35% de las compañías de la región, no se expanden debido a la falta de fuerza laboral bien capacitada. Este punto inevitablemente se relaciona con lo avalado por McKinsey (2017) en el Capítulo 2.2 y Manpower Group al inicio de la investigación. Las oportunidades dentro del mercado existen, la cuestión radica en que éste avanza de manera más rápida que las competencias adquiridas por las personas de mayor edad dentro del mismo.



## **ANÁLISIS DE DOCUMENTO: “LOS EMPLEOS DEL FUTURO REQUIEREN MÁS INVERSIÓN EN LAS PERSONAS” - FUENTE: BANCO MUNDIAL**

El informe emitido por el Banco Mundial, en Octubre del año 2018 establece que el avance tecnológico no sólo cambia el concepto del trabajo, sino también las condiciones del mismo. Esto último se vincula con la idea de Manpower (2017) en el Capítulo 1.2, que ambos determinan que la tecnología estimula la innovación, genera más conexión entre las organizaciones y elimina las fronteras.

Adicionalmente, el presidente del Grupo del Banco Mundial, Jim Yong Kim, declaró que es esencial que los niños en edad temprana desarrollen habilidades puntuales, tales como la resolución de problemas, pensamiento crítico, relaciones interpersonales y empatía. Dichas habilidades son las mismas que puntualizó Mckinsey (2017) en el Capítulo 2.2. Desde el Grupo del Banco Mundial, a través del lanzamiento de diferentes proyectos siempre se busca que lo Gobiernos tomen conciencia acerca de las modificaciones en el mercado global y que así tomen medidas inmediatas, según sus niveles de desarrollo.

Además, este informe revela que la tecnología desplaza empleos con tareas “codificables” o repetitivas, pero los reemplaza por nuevos tipos. Solamente en Europa se prevé que para este nuevo siglo, se crearán 23 millones de empleos nuevos. La caracterización de esos empleos con tareas operativas se vincula con la perspectiva que presentó Manpower en el Capítulo 1.3, debido a que concuerdan en que la tecnología no elimina y desplaza a los humanos, sino que complementa tareas o crea nuevas posiciones.

Haciendo referencia a las nuevas condiciones de trabajo, el incremento de la digitalización conlleva facilitación de accesos y flexibilidad. Por consiguiente, incrementa el número de empleos no tradicionales y esporádicos. Como consecuencia, genera mayor inestabilidad de ingresos fijos y falta de



protección social. Las clasificaciones de estos nuevos empleos se complementan a las de Tankersley en el Capítulo 1.3, en el cual detalla las nuevas modalidades de trabajo.

En los países emergentes se estima que actualmente cuatro de cada cinco personas no tienen acceso a la protección social de sus Gobiernos. Asimismo, el informe reveló que 2000 millones de personas pertenecientes a estos países trabajan en el sector informal, sin salarios estables, programas de bienestar social y beneficios de la educación. Por lo tanto, el avance veloz de las tecnologías agrava un dilema previo a la última ola digital.

Como planes de acción, el Banco mundial fomenta a los Gobiernos a que apliquen un sistema de protección social, independientemente del tipo de empleo que tenga una persona. Reconoce el costo de inversión elevado, pero podría llevarse a cabo mediante la regulación del mercado laboral y una revisión detallada de las políticas tributarias de cada país. Esto último es a causa de la eliminación de los límites, porque las empresas digitales trascienden fronteras y activos físicos.

Entonces tienen más facilidad para trasladar ganancias a otras jurisdicciones con niveles impositivos menores. Como resultado, se presentan patrones tributarios con discrepancias abismales entre países de menos recursos y otros con más recursos y desarrollo.

## CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo expuesto a lo largo de esta investigación, se puede afirmar que el mercado laboral del siglo XXI se caracteriza por presentar cambios constantes y repentinos, tal como expuso Molinari en el Capítulo 1.1. Este escenario implica el aprendizaje continuo por parte de aquellos adultos mayores de 45 años que por algún motivo se encuentran en búsqueda de empleo. Asimismo, las organizaciones también se ven obligadas a mantenerse a la par de estas tendencias con el fin de no perder competitividad. No obstante, como sostuvo Fernández, en el Capítulo 2.2, se debe considerar que éstas últimas únicamente podrán hacerlo a medida que se adapten sus propios integrantes.

Al igual que el mundo del trabajo, según el experto Vola-Luhrs en el trabajo de campo, los valores han cambiado de perspectiva de acuerdo a las diversas generaciones. Es fundamental poder contar con la capacidad de adaptación a los cambios, la flexibilidad e inteligencia emocional para poder obtener ventajas competitivas a través de la convivencia intergeneracional, y por ende, de la diversidad etaria.

Con respecto a los avances tecnológicos, coincidimos con Codrington en el Capítulo 1.3, que las competencias intuitivas, comprensivas, empáticas y creativas de los seres humanos no podrán ser reemplazadas. Se formarán nuevas ocupaciones, se eliminarán otras, pero las competencias blandas no serán desplazadas bajo ningún punto de vista por las máquinas. Este es el principal motivo por el cual estas habilidades blandas son consideradas las competencias del futuro.

Por consiguiente, como destacó Nocera en el trabajo de campo, las personas deben dejar de lado el temor a la incertidumbre y encauzar su potencial a explorar nuevos horizontes y buscar oportunidades dentro del amplio mundo





laboral, saliendo de sus zonas de confort y sin encasillarse dentro de su generación.

Por otro lado, destacamos la existencia de sesgos vinculados a la edad dentro del mercado de trabajo. A partir de lo desarrollado en el marco teórico y el trabajo de campo de esta investigación, se observó que los prejuicios sobre la edad no solamente provienen de algunas organizaciones, sino que estas personas forman parte de la creación de esas barreras. Como consecuencia, los adultos se autoimponen límites que generan un obstáculo a nivel psicológico y que afecta directamente al proceso de reinserción.

Consideramos al igual que el experto Vola-Luhrs a la frustración durante el proceso de reinserción como resultado de la falta de búsqueda de los diferentes mercados de oportunidades según las competencias propias de cada uno.

De igual manera, destacamos que no siempre es necesario esperar a que la oferta laboral provenga del sector corporativo, sino que existe la posibilidad de convertirse en emprendedor.

Finalmente, concluimos que la motivación y actitud frente al aprendizaje continuo es un motor de desarrollo profesional y personal inevitablemente, independientemente de la edad. También consideramos de gran importancia que cada persona, y más aún dentro de cierto rango etario, se enfoque en conocer y formarse en las nuevas competencias más demandadas dentro del mercado como pueden ser: adaptabilidad/flexibilidad e inteligencia emocional.

## IMPLICANCIAS

Si bien el contexto actual es incierto, fluctuante y complejo, las herramientas para emprender un proyecto y generar trabajo de manera independiente están disponibles y son de fácil acceso. Es por esto que destacamos la búsqueda del mercado de oportunidades adecuado a las competencias propias de cada uno.

Recomendamos prácticas o actividades de autoconocimiento, con el objetivo de poder explorar las competencias propias. De esta forma, se podrán definir cuáles de ellas deben desarrollar, mantener y mejorar, y así facilitar drásticamente el proceso de reinserción.

Por otra parte, consideramos de gran relevancia que desde el ámbito académico dentro de los diferentes niveles educativos (primario, secundario, terciario, etcétera), se fomente el desarrollo del autoconocimiento. Esto también lo relacionamos a la necesidad de las personas sobre la elaboración de la propia marca personal, con el propósito de ser competitivo y atractivo dentro del mercado y eleve el éxito de sus búsquedas laborales.

Otra herramienta que resaltamos es la práctica de Outplacement por parte de las empresas. Dicha práctica eleva en más de un 50% las probabilidades de reinserción de personas desempleadas, por lo que sería de gran ayuda.

Finalmente, señalamos como esenciales a las fundaciones, programas y cursos de capacitación, como los que brindan Diagonal y Segunda Vuelta.

## ANEXOS

### Entrevista: Roberto Vola-Luhrs

**1) Florencia Boggiano:** ¿Qué rubros, perfiles son los que más demanda el mercado laboral actual?

**Roberto Vola-Luhrs:** La primera cuestión es que el mercado laboral sigue demandando infinidad y múltiples perfiles. No es que la tecnología lleva a que la demanda se ponga en un foco de tecnología, en absoluto. Se sigue demandando, hay infinidad de cosas que no han cambiado. No es que para reinsertarse en el mercado tenes que tener formación en tecnología, no. Para cada uno hay un mercado de oportunidad, es decir, el mercado no es el mercado sino es el mercado de oportunidad para Roberto, para Cristina, etc. Esta es la primera cuestión.

Hay demandas que decrecen y demandas de perfiles que crecen, es otra cosa distinta a que no hay demanda para determinados perfiles. Por ejemplo, el hecho de que la expectativa de vida aumente significa que hay más demanda para el cuidado de personas de edad avanzada, para cuidado de personas enfermas, para cuidado de niños porque hoy las madres trabajan por lo cual tienen institutos o tienen cuidados de niños y demandan esos perfiles que no tienen que ver con tecnología. De hecho el cuidado de personas hay prácticamente cuatro niveles distintos de perfiles, uno es el perfil de cuidado de un enfermo que está en su casa y necesita asistencia de un enfermero, o de una persona que vive sola y necesita que le barran, que le cocinen, le planchen la ropa y que la lleven a caminar. Por lo cual entre esas alternativas hay muchas personas demandadas para el cuidado de personas. O hay perfiles demandantes como por ejemplo operadores de drone, que son operadores de drone no desarrollan tecnología. Operan como si fuera este teléfono pero un drone. Y en estos operadores de drone hay desde drones

más simples a drones más complejos, son demandas insatisfechas hoy por gente que pueda ser operador de dron. Doy ejemplos más tecnológicos que no tienen que ver con el desarrollo de tecnología porque existe la falacia de pensar que todos tenemos que ser tecnológicos y no es así. Hay demandas en sistemas de servicios de salud gastronómicos por ejemplo o en servicios de turismo para ser guías turísticos. Hay demandas que no tienen que ver con la tecnología y nada que ver con la tecnología propiamente dicha, puede utilizar la tecnología pero no tiene que saber de tecnología.

**2) Florencia Boggiano:** Igualmente, ¿creés que las tecnologías impactan en el mercado laboral y puede llegar a crear posiciones que antes no existían?

**Roberto Vola-Luhrs:** Obviamente, así es. La generación es mayor que la destrucción de puestos de trabajo. De hecho la evolución de la historia ha sido de esta manera. Desde la Revolución Industrial donde los operarios sabotaban las máquinas porque se iban a quedar sin trabajo, hasta la generación geométrica de nuevos puestos de trabajo a partir de la Revolución Industrial. Y si fuera así que la tecnología destruye los países con mayor personas sin trabajo serían Alemania, Estados Unidos, Japón o Taiwán, sin embargo no es así, y son los países más desarrollados tecnológicamente. Así que no es que se destruye. Cambian los perfiles, cambia la demanda de perfiles de gente.

**3) Cristina Ordoñez:** ¿Desaparecen más de los que se generan?

**Roberto Vola-Luhrs:** Pueden desaparecer pero se generar más. ¿Cuántos amigos tenés operadores de dron?

**Cristina Ordoñez:** Ninguno

**Roberto Vola-Luhrs:** Bueno, sin embargo hay demanda de eso. Dentro de cinco años vas a decir mi novio, mi amigo y mi cuñado operan drones. Algunos

trabajan en el campo, otros trabajan en la ciudad, otros trabajan en seguridad, otros trabajan en turismo, ¿haciendo qué? operando drones. Operan drones salvavidas, otros operan drones para ingeniería en procesos de construcción en altura, que se yo. Es múltiple la cantidad de drones, sin embargo no conoces a ninguno.

**4) Florencia Boggiano:** ¿Cómo creés que impactan estos cambios en las personas de más de 45 años para poder reinsertarse en el mercado?

**Roberto Vola-Luhrs:** Me sorprende que hablemos de 45 años cuando la expectativa de vida hoy es 80 años, dentro de diez años va a ser 110. Hay dos paradojas, una es decir que se piden puestos imposibles para jóvenes. Joven dice “mirá lo que pide para esta posición”. Bueno eso es una paradoja y una mentira del mercado, no es así. Yo te digo “traéme el puesto, imposible que hayas leído eso, traémelo”. Entonces cuando lo traes, lo analizamos como expertos en Recursos Humanos y decimos “no, no es imposible, va dirigido al 7% de la población de jóvenes de esa edad”. Es decir, el 93% no califica. La pregunta es ¿es un puesto imposible o vos tenes que hacer algo para estar en el 7%?

La otra paradoja, es la edad de la gente mayor. El mercado no toma o no por edad, toma por competencias. Entonces, 45 años es una cosa arbitraria sin ningún sentido científico, no lo tiene. Lo que te puedo decir, es que hay empresas que por política no toman personas de determinada edad porque hacen desarrollo interno. ¿Ese es el mercado? No, esas son las políticas digna de un grupo de empresas que no toman personas de tal edad porque vienen desarrollando personas de su propia nómina. Pero ese no es el mercado de trabajo, en absoluto. [...]

A cierta edad, por ejemplo 45 años, uno tiene dificultades en un área del mercado. No hay edad límite, sólo hay políticas en determinados nichos del mercado que no incorporan a mayores de 45 años. Pero el mercado es mucho más que ese nicho

**5) Florencia Boggiano:** Me gustó tu frase “el mercado no toma o no por edad, toma por competencias”. ¿Hoy en día creés que hay alguna competencia que se destaque por sobre otras y que deba desarrollarse en las personas mayores de 45 años que hicieron carrera en una empresa y actualmente no trabajan?

**Roberto Vola-Luhrs:** Sí, lo que se te pide a vos se me pide a mí. ¿Vos usas Siri?

**Florencia Boggiano:** Masomenos

**Roberto Vola-Luhrs:** Tenés un problema con la tecnología porque no estás usando todos los recursos tecnológicos. Yo sí lo uso, al revés, cuál es tu edad y cuál es la mía, no?

Si yo de digo, cómo hacés un viaje vos a Europa?

**Florencia Boggiano:** Lo organizo sola.

**Roberto Vola-Luhrs:** Bueno, ahí estamos empatados. No vas a pedir ayuda. La cosa es cómo usas la tecnología, la pregunta es, cómo la uso yo, cómo la usa él, ella? Si la usas o no, es tu relación con el mercado, no es tu edad la que te está dejando afuera. Vos estás decidiendo eso. Por lo cual tenés que estar aggiornato con lo que demanda el mercado. Lo que demanda para vos, es lo que le demanda a un hombre o una mujer grande, no se fija en la edad. Personas exitosísimas en empresas pueden tener competencias para ser directores, y de hecho, hay directores que tienen 80 años. O pueden trabajar en un estudio de abogados, un estudio de contadores o una obra social o una clínica, o sea, hay infinidad de personas que uno se pregunta qué edad tiene y tienen quizás 75 años y son directores de compañías, se conoce mucho de eso.

Creo que los 45 años refleja un prejuicio de alguien que no entiende el mercado. Hay un nicho de compañías del mercado que por políticas de

desarrollo de personal no incorporan personas de determinada edad porque buscan cubrir vacantes con sus empleados.

**Florencia Boggiano:** Coincidimos, de hecho mediante este trabajo buscamos “romper” este prejuicio relacionado con la edad. Existen herramientas que se encuentran al alcance de todos para facilitar la reinserción.

**Roberto Vola-Luhrs:** Totalmente, solo es un tema de actitud para desarrollar las competencias.

**6) Florencia Boggiano:** ¿Creés que las personas actualmente tienen que capacitarse continuamente?

**Roberto Vola-Luhrs:** Pero claro! Absolutamente. Es decir, la capacitación es permanente por lo cual no hay alternativa. ¿Tenés la actitud de capacitación permanente o no? No, entonces vas a tener un problema en el corto plazo. Listo, no tenés problema de actitud, entonces no vas a tener problema. Vas a encontrarte un mercado de oportunidad. Hay empresas pequeñas donde una persona grande con mucha experiencia les trae mucho valor, y las buscan. Gente para logística, gente para producción, infinidad de posiciones que no van a cumplir por ahí el rol de gerente, pero van a cumplir un rol importante, agregando valor en las empresas por su experiencia.

Ahora, si quieren apuntar a trabajar en una empresa con iguales características donde hicieron la carrera, no. ¿Pero ese es el mercado de trabajo? No, ese es un mercado que no te toma por política, pero no es el mercado. Vos tenes que buscar tu mercado de oportunidad.

**7) Florencia Boggiano:** Hoy en se habla de inteligencia emocional, competencias blandas. ¿Cuál es tu opinión sobre estas competencias?

**Roberto Vola-Luhrs:** Las competencias del futuro, son todas blandas.

**Florencia Boggiano:** ¿Por qué?

**Roberto Vola-Luhrs:** El 100%. Porque está en la actitud que las personas cambien sus prejuicios. “Yo no tengo facilidad para las matemáticas” es un prejuicio. “Yo no tengo capacidad para los idiomas” es un prejuicio. “Yo no tengo capacidad para la música” es un prejuicio. Entonces tu actitud ¿cuál es? ¿resolver ese prejuicio o decir toda tu vida que no tenes capacidad para....? Es tu actitud para sobreponerte al prejuicio, lo que va a hacer que permanezcas en el futuro. Si hoy la expectativa es 80 años y vos tenés 45 y dentro de diez años va a ser 100, vos tenés 50 años. Es decir, tu expectativa de vida supera los 100 años. No te vas a jubilar a los 65 años, te vas a jubilar a los 80 años. Así que no es un tema de edad. Tenés cada vez una mejor calidad de vida, tenés mayor posibilidad y un mercado de oportunidad que se amplía a través de la expectativa de vida. [...] A los 45 años no llegaste a la mitad de tu carrera ¿y ya sos obsoleto? No, no es así.

**8) Florencia Boggiano:** ¿Qué opinión tenés acerca de la convivencia intergeneracional dentro del ámbito de trabajo?

**Roberto Vola-Luhrs:** Hice foco y he escrito mucho sobre eso. El tema de las generaciones se resuelve a partir de actitud y valores. Los valores, han cambiado de perspectiva no de valores, es decir, por ejemplo “los jóvenes de hoy no tienen el compromiso por el trabajo, no están comprometidos como antes”. El compromiso sigue siendo igual, la diferencia es que para comprometerme hoy tienen que darse determinadas condiciones, nada más que eso. “¿Vas a respetar mi tiempo libre? ¿Vas a trabajar sobre futuro?” No, entonces hoy un joven se va. No es que se van por dos pesos, no existe se van por dos pesos. El se van por dos pesos está sólo acotado a la tecnología y a los puestos de hoy tecnológicos con falta de oferta de trabajo. Cuando eso se modifique, que va a ser cuando la gente aparezca en el mercado con esos conocimientos, se destruye eso. No es un tema de valores de generación, es un tema de situación coyuntural de mercado, no de cambios de valores, no es



así. Cuando se refieren a esos cambios por dos pesos no es falta de compromiso, es oportunidad de incrementar el salario. ¿Por qué no lo vas a mejorar? Si yo te doy quinientos pesos más para hacer lo mismo, decís “bárbaro, buenísimo”. No decís “no me voy porque yo soy comprometido”. No, yo soy comprometido pero si podés mejorar mi salario, ¿por qué no lo haría? Es cambio de perspectiva, no de valores. Entonces lo que quiero decir es que todos tenemos que analizar nuestros propios valores, nuestras propias perspectivas para ver qué es lo que sucede en la cancha. Entonces, tiene que modificarse la actitud y los valores de las personas independientemente de las generaciones. [...]

Las generaciones biológicas se han transformado en generaciones tecnológicas. El ciclo de la tecnología cambió lo que antes era las generaciones de padres, hijos y nietos. Esa historia de generaciones biológicas se partió, ahora las generaciones son tecnológicas. Los chicos que acaban de ingresar son una generación nueva de tecnología en el trabajo.

**9) Florencia Boggiano:** ¿Qué pensás acerca del outplacement? ¿Trabajaste con alguna empresa que lo realice?

**Roberto Vola-Luhrs:** Claro, trabajé con empresa que lo hacía y con una que se dedicaba a prestar el servicio.

**Florencia Boggiano:** ¿Creés que es una herramienta que sirve para reinsertarse?

**Roberto Vola-Luhrs:** Muy importante. Yo creo que las empresas deben preocuparse tanto por el proceso de Selección en la rigurosidad de la persona que ingresa como en el proceso de salida. Porque las personas pasan a un nivel de incompetencia, lo que no han hecho y tienen hacer es lo que no saben hacer. Solo tienen que recibir el entrenamiento para saber lo que saben pero no pueden aplicar porque no han buscado trabajo. Pasan al nivel de capacitar para buscar trabajo, y la última vez que consiguió empleo. ¿Y si hace

veinte años? ¿Y si hace quince años? o ¿Si hace diez años que conseguiste empleo? Vas a aplicar al mercado competencias de hace diez años por lo cual no podés encontrar trabajo porque no podés hacerlo. Sos incompetente. Creo que el outplacement te genera las competencias para poder reinsertarte en el mercado de hoy. Una de las competencias es: no insistas ingresar a una empresa que tiene como política el desarrollo del personal a nivel mundial y no te va a incorporar porque tenes la edad que tenés. Pero ese no es el mercado. Olvidate de eso y atacá tu posibilidad. Tu posibilidad se te amplía de una manera muy exitosa cuando sabes buscar trabajo, es decir, como hay un mercado para cada uno, por ejemplo saber que en el mercado podés ir a una posición que haga menos ¿y cuál es el problema? Eso no te desprestigia. “Yo no haría tal cosa” ¿Por qué no harías tal cosa? “Yo era Gerente de Finanzas, ¿cómo voy a llevar la administración?”. ¿Por qué no? Entonces es un cambio de mentalidad de cómo es ahora el mercado y saber qué tengo que renunciar y qué tengo que tomar, y eso no te desprestigia en nada. No sos menos que antes, sos otro.

**Florencia Boggiano:** En Argentina aún falta explotar está práctica

**Roberto Vola-Luhrs:** No, pero cada vez más lo explotan las empresas con personal de afuera. Afuera prácticamente todas te lo ofrecen porque saben que la probabilidad de reinserción en algo que realmente te sientas conforme está en más de 90% en un año. Pero también hay que decirle “ahora no puedes ir a entrevista, porque ahora no tenes un discurso para entrevista, estás resentido”. La gente no sabe qué hacer y hace las cosas mal y es un círculo vicioso.

[...]

Uno debe abrir la cabeza, la gente va a buscar lo que supo hacer. Fijate, busca por lo que sabe como tarea no como competencia. La competencia no es la tarea que hizo o la función que tuvo, sino lo que aprendiste por hacer eso. Hay tareas que ya no existen más pero me dieron competencias. ¿Qué competencias tengo? Cuando buscas en el mercado por competencias se te abre una posibilidad increíble, cuando desechas lugar y decís no voy a insistir



acá para no frustrarme, porque no soy yo, el mercado ese no es para mí. Tengo que asumir que no es para mí y ¿cuál es el problema? Bueno no es el mercado para mí. Yo no puedo ir a jugar al fútbol en primera división y bueno, no voy a jugar. No puedo competir en tenis en el circuito de tenis, y bueno, pero ¿se acabó el mundo para mí? No no se acabó, seguiré jugando al fútbol cinco los jueves con mis amigos. Es saber decir esto no es para mí y no frustrarme. Por eso las competencias son blandas, se trabaja con los valores, se trabaja con la situación mental de quién soy a donde voy, sin sentirme menos, soy quien soy y me van a respetar por lo que soy y no por eso voy a ser alguien que si llega a ser tal cosa me van a mirar mal. De ninguna manera, es una cabeza distinta para tener éxito en la búsqueda de reinserción laboral.

## Entrevista: Pigmento

**1) Florencia Boggiano:** ¿Tienen alguna política específica para reclutar mayores de 45 años?

**Gaston Aloia:** No tenemos datos exactos del mercado como para decirte, no mira en otras compañías del retail en vez del 19%, es un 3%, pero conociendo otras organizaciones consideramos que es un porcentaje que debe estar por encima del promedio en general de ocupación de gente + 45.

Si bien es un perfil que nos interesa y sobre el cual ponemos mucho foco, hoy no tenemos redactada una política específica que dice el “30% de la dotación de cada sucursal tiene que ser mayor de 45, sino que es algo que se da de manera más espontánea. Si trabajamos mucho desde RRHH y desde Selección, en estar enfocados en ese target, en ese público y de tener la gimnasia de generar entrevistas en ese segmento para poder dar lugar y espacio cuando surgen los perfiles y los puestos que nosotros podemos alinear.

**2) Florencia Boggiano:** ¿Existen posiciones puntuales para los +45?

**Gaston Aloia:** Claro, nosotros en su momento, 6 o 7 años atrás.. yo soy encargado del área desde el 2006, van a ser 13 años y estoy en la compañía hace 20 años. Hará aproximadamente 6,7 años en algún momento surgió que ante algún reclamo o comentario negativo, sobre todo de parte de operaciones que para nosotros es nuestro cliente principal, quienes manejan las sucursales, de las nuevas generaciones y su falta de compromiso en general. Con todas estas cuestiones de los nuevos perfiles, de las cosas que valoran, que no valoran y por ahí esto a veces lo que se llama la cultura del trabajo que siempre nos explican diciendo “tu abuelo que se levantaba a las 5 de la mañana”. Bueno todo eso que obviamente que siempre está en la organizaciones muy metido, fue mutando y nosotros nos encontramos con esta cuestión de vienen los chicos y viste antes decían “yo iba a trabajar con 40 de

fiebre” y hoy llama la madre de fulano y dice que está con dolor de panza y no va a ir a trabajar. Y frente a eso vos decis bueno, solo le duele la panza, no es que no puede hablar pero estas cosas, empezó a generar ruido respecto a de a lo que estaban acostumbrados nuestros gerentes o encargados de los locales, empezamos a tener problema. Bueno ahí, desde RRHH y con algunos otros gerentes de lo que es la estructura central, surgió esto de decir bueno porque no apuntamos, ya que era una problemática que ya empezaba a aparecer, sobre todo estos perfiles..nosotros tenemos un público fundamentalmente femenino y nuestra cultura hoy ya está más equiparada, pero en general siempre tuvimos mayoría de mujeres, entonces pensamos bueno porque no apuntarle a captar a esa mamá, o a esa mujer que fue mamá, se dedicó a los dos hijos y quiere reinsertarse y hoy es una dificultad. Y como nosotros en paralelo para aquella época comenzamos a trabajar con un formato horario de 4 horas en vez de 8, lo que es el part time, dijimos bueno puede ser una propuesta que pueda calzar, porque la mujer recién fue mamá y no puede volver de golpe a las 8 horas. Dijimos bueno vamos a apuntarle a eso, pero con un afán de resolver un tema operativo nuestro.

**3) Florencia Boggiano:** ¿A qué grupo etario pertenecen los supervisores de los locales?

**Gaston Aloia:** Nosotros somos una empresa de origen familiar con una cultura muy familiar en donde en muchos de los casos los encargados de los locales eran los sobrinos de uno de los dueños, el tío era el cuñado, entonces después la empresa fue creciendo, pero en general los puestos de manejo de los locales estaban en un segmento alto , que es el que empieza a chocar con mas facilidad con las generaciones jóvenes.

**4) Florencia Boggiano:** ¿Coincidís que se trata del concepto convivencia intergeneracional?

**Gaston Aloia:** Totalmente, es una gran problemática. En ese contexto se dio

esto de los chicos no tienen el compromiso que teníamos nosotros cuando hacíamos esas tareas y tenemos un problema.

Desde ese lado, es desde donde nosotros pensamos en este segmento.

**5) Florencia Boggiano:** ¿Hoy en día siguen con esta práctica de tomar gente mayor de 45 años?

**Gaston Aloia:** Sí, con alguna interna que tenemos acá, que la vorágine del día a día muchas veces la urgencia te tapa la organización, entonces a partir de eso, estaría bueno que nosotros una vez cada quince días hagamos una grupal de +45 de manera separada, osea sin mezclarlos, porque a veces pasa que viene una señora de 50 y hay una chica de 20, medio que no va, entonces bueno la idea siempre fue formar grupos homogéneos en cuanto a la edad. Y bueno también, cuando les contaba nuestra historia, se trata de un perfil que requiere un tratamiento distinto desde el inicio y hasta el final. Te pasa que convocas a una entrevista y por ahí es una persona que dejó 500 curriculums y no la llamaron de ningún lado y vos que decís bueno yo la voy a llamar, la persona depositó en la entrevista las expectativas al 110%, entonces la frustración en eso es muy grande. Y a nosotros nos pasó, relacionado con lo que les decía, esa idea de 6 o 7 años atrás, publicamos un cartel (aviso) que pegamos en las vidrieras de los locales que después mutó un poco, modernizamos el cartel original.

**Florencia Boggiano:** Es la mejor forma de llegar a ellos, ¿no?

**Gaston Aloia:** Sí, porque obviamente, que son aparte muchas clientas nuestras, nos decían yo compro desde hace un montón, soy fan, quiero trabajar con ustedes, entonces cuando empezamos con esto publicamos un cartel y empezó una bola de nieve que honestamente, no nos fue... A veces pasa que esto explotó en ese momento, después bajó y por ahí el año pasado alguien levantó un cartel y se viralizó gracias al efecto de las redes sociales haciendo que vuelva a explotar. Es totalmente espontáneo. Cuando a alguien

se le ocurrió la idea fue involuntaria. Y ahí empezó un poco, a veces uno cuando pasan estas cosas, se da cuenta que de cuestiones que uno da por supuesto y prejuzga porque cuando hicimos esto que mucha gente empezó a mandar el curriculum y demás hubo otra tanda de gente, que decía esto es una estrategia de marketing, no toman a nadie. Pero la verdad, ni siquiera lo quisimos hacer para ayudar sino como te decía, queríamos resolver un tema nuestro, que con los chicos teníamos problemas, había surgido de ahí. Pero bueno, a veces uno no lo puede manejar.

En esa primera etapa, por eso te decía que después planteamos esto, entendimos que es un segmento que hay que tratarlo con un cuidado especial. Nos pasaba esto de que bueno, convocábamos a entrevista. Uno cuando se quiere insertar en el mundo laboral, sabe que tiene una entrevista y que tiene más chances de que no te llamen que de que te llamen. Es así, la verdad que depende del contexto pero la realidad es esa. Bueno mucha gente empezó a frustrarse y a mandar mails que decían “estuve en la entrevista y no me llamaron” “¿cuando me van a llamar?”. Entonces nos encontramos con un público complicado en el sentido de entender por ahí cuál era la dinámica del proceso de selección. Pero bueno, independientemente de eso, para nosotros no significó un “no lo hagamos más” sino aprendamos de esto y seamos más cuidadosos y ordenemos un poco y trabajamos para que esto no suceda y de ese modo fuimos corrigiendo.

Y después, esto también es todo prueba y error, cuando me preguntabas sobre los perfiles. Cuando nosotros imaginábamos, cuando arrancamos con esto, nosotros hoy en un local de Pigmento tipo tiene 3 roles operativos definidos: uno es el repositor, que en un 99% tenemos hombres por un tema de esfuerzo. Nosotros tenemos un 50% del local que es un autoservicio, primero maquillaje y perfumería con atención personalizada con vendedora, después está el sector de caja donde se paga y de ahí hacia atrás es una especie de supermercado, entonces con productos de perfumería y limpieza. Como el grueso de nuestros productos implica manejar peso y demás, normalmente las tareas de reposición van más para lo hombres. Después nosotros hoy estamos

recibiendo en changos grandes que también requieren fuerza entonces bueno, en ese nicho, en ese puesto por eso apuntamos más a los hombres.

Después, el otro puesto operativo son vendedoras que nosotros por el tipo de producto que comercializamos y demás, una vendedora necesita cierta formación que sino la traes de experiencia previa, requiere un tiempo que normalmente nosotros lo que hacemos es un proceso de desarrollo interno, con nuestras cajeras, nuestros repositores que van van conviviendo con los productos y demás, con su función y los vamos formando.

Normalmente las vendedoras surgen de procesos internos, son cajeras que vamos formando. Pero han venido vendedoras de otras perfumerías y demás, y ahí es el tema en el perfil de vendedoras, el conocimiento asociado a la experiencia y asociado a la edad es muy valorado, es un puesto que decimos que es una especie en extinción para nosotros las vendedoras de vocación y con conocimiento y hoy tenemos muchas.

Después el otro puesto operativo es la caja, donde conviven hombres y mujeres y ahí es donde encontramos por ahí la mayor posibilidad de insertar a este grupo mayor de 45 años.

**6) Florencia Boggiano:** ¿No tienen inconvenientes insertandolos en esta posición? ¿Suelen entender sus tareas si se trata de personas sin experiencia? ¿Es requisito excluyente la experiencia?

**Debora Aciar:** No es requisito excluyente

**Gaston Aloí:** No, el único requisito que por ahí te digo, 15 años atrás era más habitual, hoy ya no porque tu abuela está con el Whatsapp. Hace algunos años por ahí el manejo de la computadora o de la caja registradora y demás podría presentar cierta dificultad para alguien que te dice “mira yo no toque nunca una computadora”, que nos ha pasado. Nuestro sistema de facturación es bastante amigable y no hay que tener 10 años de experiencia en caja para acceder a un



puesto de cajero. Para nosotros, hay competencias que tienen que ver con la atención al público que está por encima de muchas otras cosas. Hoy nuestra ventaja competitiva contra cualquier otro retail que hay en el mercado, más allá de lo que tiene que ver con ofertas y promociones, tiene que ver con la atención al cliente. Nosotros desde lo que es el proceso de Reclutamiento y Selección, y después de Formación en operaciones hacemos mucho hincapié en la atención al cliente. Entonces desde ese lado, en este caso, a ver obvio que si a la larga no te logras familiarizar con el manejo del sistema o de la caja o del manejo del dinero, que por ahí, nosotros lo damos como una tontería pero a veces el hecho de estar interactuando todo el día con plata y cobrando, dar vuelto y demás, no es para todos, pero son situaciones que no las vemos como determinantes en cuanto a no poder cubrir las con esos perfiles. Sí, y esto es un debate que siempre tuvimos internamente, si puede resultar más dificultoso que una persona de 20 años.

**7) Florencia Boggiano:** ¿Hay un tiempo establecido para realizar la transferencia de conocimientos?

**Gaston Aloia:** Es el tiempo normal. Nosotros en realidad lo que decimos es a ver, si hay cierta paciencia pero que de ninguna manera va más allá de lo relativo. No es que decís “mira, si tiene más de 45 años esperemos un año” porque la realidad es que somos una compañía y tenemos que cumplir con las cosas. La dificultad, por ahí con esto que decimos, se plantea más desde el reclutamiento, y esto un poco es un trabajo que nosotros o que yo principalmente suelo trabajar en el área con Débora que está a cargo de Selección y con el resto de las chicas que hacen reclutamiento, porque es habitual que te pase si haces una grupal y si en un grupo donde tenes chicas de entre 20 y 30, por ahí entrevistas nose 10, 12 personas y por ahí te gustaron 4,5, es probable que en una franja de este segmento de +45 entrevistas a 12 y por ahí te gusto solo una o no hay ninguna. En esto nosotros sí hicimos mucho hincapié. Nosotros le apuntamos a este segmento porque creemos que tienen estas competencias atadas a lo que es el compromiso, la responsabilidad y



demás que la valoramos por encima por ahí de la media. Pero en ningún momento bajamos nuestro estándar de calidad.

**Florencia Boggiano:** ¿Te referis a la forma de conectar ambas cosas?

**Gaston Aloia:** Totalmente, osea yo no es porque si vos tenes 20 años quiero que cobres 20 ticket por hora y si tenes 45 te voy a dejar que cobres 8, no porque no funciona así. Desde la parte nuestra esta clarísimo. Nos ha pasado, son cosas anecdóticas, nos ha pasado un caso real acá que una señora y estuvo 10 minutos subiendo la escalera por donde ingresamos hoy porque no podía. Es increíble como a esa persona se le generó una expectativa. La frase que generó todo el despoile bien entendido, es el cartel que dice “Valoramos tu experiencia” que fue como pongamosle eso.

**Florencia Boggiano:** ¿Quieres decir que hoy en día este grupo etario considera que no se le valora su experiencia?

**Gaston Aloia:** La carga emotiva de esa frase, que no es que te digo que la trabajamos 6 meses en grupos de brainstorming para ver cómo la pegamos, surgió cuando armamos el cartel de una manera muy espontánea. Pero es increíble la carga emotiva que para la gente tenía esa frase, que también es contraproducente por esto que te explico que la gente dice “che me pones que valoras mi experiencia, te mando el curriculum, me entrevistas y no me tomas”, y no, porque no es que tomó a todos, eso no implica que suman todos. Pero bueno es todo una dinámica interesante. Y con esto te digo, se nos presenta esta cuestión de que por ahí es un segmento donde al estándar de nuestro perfil de atención al cliente, de cajero o de vendedora, vas a encontrar por ahí menos perfiles pero es como seguir haciéndolo o intensificar. Por eso te digo, si con dos grupales de 20 a 30 sacas 6 personas, y acá tenemos que hacer 7 grupales, hagamosla pero no dejemos de hacerla porque no conseguimos o es más difícil. Ahí es donde te digo volviendo a nuestra interna, es que bueno tenemos que hacer 7 grupales, esta bueno que lo tengamos en la teoría pero



en la práctica que te piden un jefe de compras y vos tenes que abrir un local, ahora abrimos un mayorista y hay que tomar 10 repositores, 3 clarkistas, bueno el meter las 7 grupales para lo +45, en la dinámica a veces se hace más engorroso, pero bueno esta siempre esta cuestión de no dejarlo de lado.

**8) Florencia Boggiano:** Eso en cuanto a la selección de los candidatos. Una vez que ya son empleados, sin distinguir por posiciones, ¿existen innovaciones tecnológicas que impacten en sus tareas?

**Cristina Ordoñez:** A la hora de implementar algún instrumento digital, ¿se capacita a la persona?

**Gastón Aloia:** No hay nada que implique que tenga que ser un segmento con un tratamiento distinto.

**9) Florencia Boggiano:** Entonces, ¿hoy en día no existe un área particular dedicada a la capacitación de adultos mayores de 45 años?

**Gastón Aloia:** No. Puede haber dos lecturas, o que no haya nada en general o que nada sea tan complejo para ese segmento en particular. Nuestro sistema de facturación tiene la complejidad normal como la de cualquier supermercado, un scanner, buscar un descuento, pasar una tarjeta. Es amigable.

**10) Florencia Boggiano:** ¿En las entrevistas se le consulta a los candidatos si están familiarizados con un sistema de facturación similar?

**Gastón Aloia:** En entrevistas de cajas hacemos pruebas de caja, pero la hacemos a todos los candidatos, de 45 años de 22 años.

**Florencia Boggiano:** ¿Una vez que ya fueron seleccionados o es parte proceso de entrevista?

**Gastón Aloia:** No, es como el cierre de nuestras entrevistas grupales.

Normalmente, sobre todo, también nos adaptamos a los tiempos que corren. Si yo para hacerte ingresar acá tengo que hacerte venir 4 veces, de 10 personas hay 7 que te dicen que no van a venir, no tienen tiempo. Esa es un poco la dinámica, normalmente en las grupales, en los perfiles que, también para no hacer perder tiempo a la gente en vano no, pero en los perfiles que las selectoras ya identifican cierto potencial se hace un complemento antes que se vayan con la prueba de caja. Pero esa prueba de caja, como te decía, no es que se la hacemos a los de +45 porque nos genera dudas sino que se la hacemos a todos por igual. Porque hoy te pasa con cualquier generación, se dio vuelta la situación. Lo que nosotros le criticábamos a la gente que no sabía usar la computadora porque no enganchó el momento del cambio tecnológico, hoy te empieza a pasar que con chicos que nacieron con el celular en la mano y cobrarían así y está barbaro, pero tienen que agarrar una hoja de cálculo y no saben utilizarla. Esa es otra dificultad, pero en realidad en selección, como te decía, la prueba de caja los involucra tanto a los + 45 como a los chicos.

**11) Florencia Boggiano:** Trasladando este contexto al mercado laboral en general ¿Qué opinan sobre los avances tecnológicos? ¿Cómo creen que impactan en una posición de trabajo?

**Gastón Aloia:** Cualquier tipo de organización o de industria sea de, porque siempre uno lo venía asociando que los cambios de la tecnología impactan en las fábricas porque un robot te hace 200 camisas cuando antes se hacía una, y es verdad, pero digo hoy el avance empezó a invadir lugares donde decías que era imposible, ¿cómo va a haber alguien que atienda el teléfono y te conteste? Y hoy vos tenes los Bots que vos le escribis, te contesta “hola soy Maria” y es una María es una Pc rectangular. Entonces el avance tecnológico es inevitable, y sin duda que va a afectar. No se hasta donde lo veremos nosotros porque si bien el avance va rapido, el mercado laboral en Argentina tarda más en reflejar el impacto. En Argentina un poco por el tema de desarrollo, otro poco por un tema cultural, digo, hoy si vos tenes oportunidades de viajar no se, tomas un



subte y por ahí no te encontras con un empleado de subte porque te vende una maquinita, mientras que hoy vos te tomas aca el tren, y por ahí tenes a 8 masomenos. Siempre tenés ese factor que también condiciona, pero me parece que es inevitable que la tecnología avance.

**Débora Aciar:** A la larga vamos a llegar a eso.

**Gastón Aloia:** Creo que igual, no se si es una expresion romantica, pero me parece que el factor del ser humano no va a poder ser eliminado. Hay cosas que no pueden ser sustituidas por máquinas.

**Florencia Boggiano:** Estaríamos hablando de las competencias blandas.

**Gastón Aloia:** Totalmente.

**12) Florencia Boggiano:** ¿Observan presentes en los adultos mayores de 45 años estas competencias blandas o creen que deben desarrollarlas?

**Gaston Aloia:** No, no. [...] Me parece que los mayores de 45 años, son un segmento que valora mucho más esto del contacto físico, cara a cara y de interactuar. Y para nosotros, como te decía antes cuando te hablaba sobre la ventaja competitiva de la compañía, para nosotros es un factor muy importante y como te dije, uno no puede darle la espalda y tiene que adaptarse porque en el mundo de los negocios si vos te quedas aferrado a las viejas prácticas terminas perdiendo. Hoy cuando me preguntabas qué funcionaba acá, nosotros le segmento del e-commerce recién en estos últimos años empezamos a ponerle foco porque sino nos quedabamos totalmente atrás [...]

**13) Florencia Boggiano:** ¿Tienen perfiles de tecnología?

**Gastón Aloia:** Tenemos nuestra área de sistemas pero para soporte interno. El e-commerce lo tenemos tercerizado, la operación es nuestra pero los

desarrolladores y demás están tercerizados. Tenemos un área de sistemas que da soporte y tiene sus desarrolladores dentro de la organización.

**14) Florencia Boggiano:** Débora ¿qué opinás sobre los avances tecnológicos y sobre la teoría de Andres Oppenheimer que dice que muchos puestos de trabajo desaparecerán, pero muchos otros aún faltan crearse y los desconocemos?

**Débora Aciar:** Sí, seguro. La tecnología nos va llevando. Nos tenemos que ir adaptando a eso, por lo mismo que decía Gastón o sea, sino te vas quedando en el tiempo y también al negocio termina afectando. Puntualmente los +45 a veces son los más reacios por ahí a adaptarse o a acostumbrarse a tener una red social y de apoco nos tuvimos que ir adaptando todos porque tenemos redes sociales para el personal interno.

**Florencia Boggiano:** ¿Una Intranet?

**Débora Aciar:** Claro, más similar a un Facebook corporativo [...]

**Florencia Boggiano:** ¿Comunican cosas por ahí?

**Débora Aciar:** Claro, todo lo que es comunicación interna se maneja por ahí. Siempre se canalizó por intermedio del mail, por avisar a los encargados y a los asistentes y que ellos impriman y en las coloquen en las carteleras de cada sucursal las novedades.

**Florencia Boggiano:** ¿Siguen haciendo eso hoy?

**Débora Aciar:** Lo seguimos haciendo, esa tradición se sigue haciendo, pero a la vez sumamos la conexión vía el Go Social (aplicación de comunicaciones internas de empresa Go Integro) [...]



**Gastón Aloia:** Hace masomenos un año que implementamos esta aplicación, pero como todo, a veces, hay cosas que te sorprenden. A veces el de + 45 es el primero que se enganchó y por ahí tenes el chico de 20 que te dice “no yo no tengo lugar en mi celular porque tengo muchas aplicaciones”. Pero bueno, parte del desafío del área es generar contenido y acciones para que la gente participe.

**Florencia Boggiano:** Desde que lo lanzaron, ¿notaron una evolución en el uso por parte de los empleados?

**Gastón Aloia:** Si si. Saldo a favor, la gente lo valora mucho osea generó un espacio que no teníamos.

**Débora Aciar:** Es un canal más directo con los colaboradores.

**Gastón Aloia:** Es un canal de línea directa, entre por ahí colaboradores que se conocen de que trabajaron juntos en un local y después por la rotación pierden contacto. Nosotros tenemos 65 sucursales en Capital y GBA y te pasa mucho esto.

**Florencia Boggiano:** Resulta importante estar conectados.

**Gastón Aloia:** Totalmente, de ese lado, como que encontramos una herramienta que vinculó mucho a la gente y que haber, nos permitió dar un paso adelante.

**Florencia Boggiano:** Sería un cambio tecnológico que impacta en Recursos Humanos.

**Gastón Aloia:** Totalmente. Bueno para nosotros surgió de ahí, porque nos pasaba mucho esto de que dependíamos mucho de, es parte de lo que hablábamos de aggiornarse no, decíamos “bueno tenemos que mandar una

comunicación” entonces va un mail. En cada local, tenemos un gerente o encargado que tiene una computadora en donde recibe correos, cambios de precios y demás, interactúa con el área central. Y bueno yo te mando un cartel que te digo “tenes que imprimirlo y ponerlo en cartelera”. O la otra opción es imprimimos desde acá algunas cosas, porque en el local no hay impresora a color, y va por correo interno que sale todos los días pero por un tema de circuito, no es que sale a las 10 y llega a las 11, hay algún local que llega un día después o dos días después. Osea, todo eso hacía que, por ejemplo una anécdota de hace algunos años, mandamos el saludo del día de la madre, una pavada, y tenía que llegar el martes pero llega el jueves. [...]

Nos pasaba que una búsqueda interna que era un memo para pegar y no llegaba o llegaba fuera de fecha, o el gerente se olvidó de imprimirlo y vos tenias en el local 15 personas que no se enteraban de eso.

**Florencia Boggiano:** ¿Era el único lugar por donde realizaban las comunicaciones internas?

**Gastón Aloia:** Claro, encima nos es que [...] tenían una cartelera para pegar 52 carteles. Entonces bueno, se complicaba. Desde ahí surgió esto de agilizar el proceso. Nosotros en estos últimos años, hemos dado estos saltitos de tecnología. Porque sino no llegamos. Con el reclutamiento también, nosotros, y hoy lo seguimos padeciendo porque sigue habiendo un resabio de “te mando el curriculum impreso” y te lo traen. [...]

**Débora Aciar:** Todo eso lo fuimos canalizando por una plataforma.

**Gastón Aloia:** Tenemos una plataforma propia de reclutamiento en la web, Hiring Room. También, es una lucha porque a veces te tenes que loggear, cargarlo ahí y mandarlo.

**Florencia Boggiano:** ¿Todas las búsquedas las publican ahí o distinguen por perfiles?



**Gastón Aloia:** En general ahí tenemos las búsquedas que son de mayor rotación para nosotros que son cajeros y demás, en donde vos podés subir y postularte a trabajar con nosotros. Y después las búsquedas más específicas, como la plataforma es de Boomerang, nosotros normalmente usamos Boomerang para publicar avisos puntuales y administrarlos. El Hiring lo que te permite es más facilidad de aplicar filtros y trabajar con el proceso de selección, más allá de recibirlo. Entonces, bueno, después se administra desde ahí. Pero, lo que te decía, necesariamente uno tiene que adaptarse y desde Recursos, a veces, muchas cosas cuestan procesarlas y entenderlas. Ejemplos puros, también generaban muchas cosas internas. Te pasa hasta el día de hoy con algunos encargados grandes, con esto que te decía de no entender las nuevas generaciones. Te dicen “avisó fulanito de tal que no viene porque está enfermo, mandó un Whatsapp, para mí el Whatsapp no es válido”. Entonces vos decís, hoy el Whatsapp, si te apuro, vos saludas para el cumpleaños a tu tío y le mandás un Whatsapp, no lo llamas. Y decís, no es que te tiene que llamar y decir “hola, te aviso que estoy enfermo”. Bueno, todas estas cuestiones de los cambios, necesariamente, a ver, toda la organización, pero en Recursos es un desafío constante de adaptarse.

**15) Florencia Boggiano:** Estos cambios que requieren la adaptación de la empresa, ¿creen que debería generar también la adaptación de las personas? En el sentido de que hoy en día ya no es como antes, que alcanza con tener un título universitario. ¿Creen que hay que continuar formándose?

**Gastón Aloia y Débora Aciar:** Sí, sin dudas.

**Gastón Aloia:** Lo que digo es, la organización tiene que adaptarse a las personas en conjunto, a la generación. Vos no podés pedirle a la generación que se adapte a las normas de la organización porque sino no va. [...] Si hoy tenés el 30% que te avisa por Whatsapp que se ausenta, en 5 años tenés el 100%. Si la organización no se adapta, tiene un problema. Eso es así,

entonces desde ese lado, si. Por el otro también, esta cuestión que planteabas de cómo va a afectar la tecnología o el avance a las organizaciones, también le impacta a la persona en su formación, porque vos decís “yo me recibo de Licenciada en Recursos Humanos”. Bueno, empiezo a trabajar, te quedaste con eso. Y después por ahí en 5 años, si no hiciste alguna especialización en algo que viene, por ejemplo big data o análisis de datos, son cosas que te van a empezar a faltar herramientas.

**16) Florencia Boggiano:** ¿Tienen presente el nivel de educación a la hora seleccionar un candidato?

**Débora Aciar:** Se trata de poner todo sobre la balanza. Una persona que tiene mucha experiencia también tiene formación, entonces no descartas porque no tenga conocimiento del sistema de facturación, no lo vas a descartar porque viene trabajando en cajas.

**Florencia Boggiano:** ¿Osea que toman gente, y si lo requiere, capacitan?

**Gasón Aloia y Débora Aciar:** Si, totalmente.

**Gastón Aloia:** Hay competencias o conocimientos donde vos sabes que podés invertir tiempo o dinero y podés llegar a resolver o a completar eso que puede faltar. Hay otras cosas que no, y sobre todo en selección, un poco el ojo de las selectoras tiene que ver con eso osea, hay veces que con nos dicen “yo creo que con 6 meses puede arrancar”.

**Débora Aciar:** También va a depender de la actitud y de las ganas que le ponga la gente a la formación. Porque vos le podés dar las herramientas, acá nosotros capacitamos antes de que lleguen a la sucursal, le das la parte teórica, pero si la persona no pone de sí para admitir esa información y trasladarla a la práctica todo lo que le enseñamos, formamos, no sirve de nada.

**17) Cristina Ordoñez:** En base a las capacitaciones que hacen in company ¿qué nos pueden comentar sobre el comportamiento de los adultos mayores de 45 años? [...]

**Gastón Aloia:** El problema de capacitación hoy es intergeneracional. Hoy el empleado es más reacio, o sea lo toma a veces, salvo que entienda que tiene una consecuencia directa en su desarrollo y en su bolsillo, lo toma como una carga, que de hecho es un desafío para nosotros el tema de pensar formatos o metodologías que sean más entretenidas o que la persona venga con más ganas. Te pasa que viene, y empieza y a la media hora ya está pensando que se quieren volver a sus casas. [...]

Creo que hay de todo, por ahí te vas a encontrar con gente que valora seguir aprendiendo cosas y hay gente que por ahí, lo vas a encontrar en alguien de 20, le parece una pavada. Depende también de la personalidad. Yo no creo que tenga que ver con una cuestión de edades. En general nosotros tenemos formaciones por puestos y después en nuestro plan de desarrollo, un repositor pasa a caja o un cajero pasa a la venta y demás, y ahí es necesario capacitar. Pero en esos casos no tanto. Si nos ha pasado que los encargados, pero tiene que ver más con una cuestión de trayectoria en la compañía que de por tener 45 o 44 o 50 años, que vienen a un curso y piensan que hace 15 años que están acá y ya saben cómo se hacen las cosas y creen que les queremos ir a vender ahora formas de hacer las cosas distintas.

**18) Florencia Boggiano:** Según escucho, entiendo que tienen población con bastante antigüedad, ¿es correcto?

**Gastón Aloia:** Si. [...] En general, como una empresa donde la trayectoria, así como te dije yo tengo 20 años acá y no es que soy un bicho raro, sino que la empresa tiene un grupo nutrido de gente que está hace muchos años.

**Florencia Boggiano:** Resulta entendible entonces la resistencia presentada ante las capacitaciones.

**Gastón Aloia:** Si, depende a mi me encantan, pero en general en la parte de la operación si porque a veces en la rutina o el día a día pueden creer que les sacas de su tiempo. Independientemente de eso, en cuanto a la estructura, es una compañía donde tenemos cierta antigüedad o años de experiencia, la gente elige quedarse y es una buena señal para nosotros porque más allá de que, lejos estamos de ser Google o alguna otra de esas empresas modernas y aggiornadas, es una empresa donde se trabaja con comodidad y está bueno, tanto en los locales como acá. Hay de todo pero en general, tenemos trayectorias largas en los distintos puestos.

**19) Florencia Boggiano:** Para concluir, ¿consideran que se presentan más ventajas que desventajas a la hora de trabajar con adultos mayores de 45 años?

**Gastón Aloia:** Si, totalmente. Cuando vos pones en la balanza pro y contras, si. Como te decía, analizándolo en general, las trabas que vos podes encontrar o las dificultades a la larga terminan siendo menores, por el perfil de la compañía que valoramos el contacto con el cliente, el compromiso, la responsabilidad, donde es importante porque no tenemos locales donde hay 50 empleados, donde si hay 3 que no vinieron porque salieron el sábado no pasa nada. El compromiso te afecta mucho la operación, entonces cuando vos haces ese análisis de lo que necesitas o de cual es tu ventaja y bueno que te aportan y que no te aportan los perfiles, me parece que la ecuación da positiva y encontrás que tenemos por ahí estos porcentajes de gente grande. Y en lo que es en el local y en la venta, fundamental eso que te decía.

**Débora Aciar:** Va de la mano con el modelo de atención, abocado al servicio, asesoramiento, a la gente. Esta gente +45, justamente, presenta estos valores.

**Gastón Aloia:** Hay un tema que mencioné al pasar o muy por encima que para nosotros es clave, te decía esto que es vocacional. La vocación que tiene por el trabajo este segmento de gente, no lo encontrás en otras generaciones más jóvenes.

Cuando vos le preguntás a un vendedor nuestro de 25, 30, 35 años ¿por qué es vendedor? y que te enumere las tres principales ventajas, seguramente te va a decir o porque gana más plata que siendo cajero o siendo repositor, seguro, o porque es menos cansador o pesado que un repositor, y menos estresante que un cajero que maneja más responsabilidad por el dinero.

De 221 trabajadores mayores de 45 años que tenemos, 171 son puestos operativos, de los cuales el 61,4 % son vendedores, entonces tenes ahí un número importante. Si agarrás este segmento de vendedoras y les preguntás ¿por qué son vendedoras? y te van a decir porque le encanta la venta o porque es su vocación. Entonces para nosotros eso trasladado al vínculo del empleado con el cliente impacta directamente en el negocio.

A veces, cuando hacemos medición de calidad de atención y leemos el comentario de un cliente que dice “fui a un local, me atendió fulanita y me despachó. Pregunté por un producto, me dijo que no había y no me ofreció una alternativa”, bueno esto es un poco lo que te decía de la vocación.

Volviendo un poco a lo que te decía de las ventajas y desventajas, indudablemente que para nosotros el saldo es positivo. Si por ahí vos decís, el vendedor o el cajero más chico cobra 100 tickets y el de +45 quizás por el ritmo cobra 95, dejá que cobre 95 pero estoy seguro de que con todas las otras cosas compensa. [...] Desde ese lado respondiendo los que nos consultabas, sin dudas que la ecuación va para el lado de las ventajas.

**Cristina Ordoñez:** ¿Y no consideran como desventaja entonces el tener que capacitarlos o adaptar quizás un proceso para llevarlo a cabo de manera más delicada?

**Gastón Aloia:** No, eso es tenido en cuenta en el proceso de reclutamiento y nos adaptamos. [...] En general vos te podés encontrar con algún ritmo de trabajo, sobretodo con con gente que está las 8 horas, que pueden disminuir un poco, no es lo mismo la vitalidad de alguien de 20 años que de alguien de 60. Por eso te digo, tiene que ver con esas cuestiones. Después por ahí, el manejo de la tecnología si no es, si no la tiene tan clara como alguien de 20, son esos pequeños detalles, pero siempre y esto un poco lo que les decía, no hay una permisividad que si uno tiene más de 45 puede hacer menos que el nivel requerido, el estándar es el mismo para todos. El nivel de exigencia es igual para todos. Y a veces, como te decía, podemos tardar más en reclutar porque es probable que en ese segmento haya menos disponibilidad de perfiles que se adapten a lo que nosotros pretendemos, pero una vez que están adentro la exigencia es esa. Entonces desde ese lado no hay problema. De hecho, nosotros dentro de estos +45 hay un número altísimo que están jubilados y siguen trabajando con nosotros, para nosotros no es un impedimento. [...] Para nosotros no es un factor determinante la cuestión de la jubilación y tenemos muchísima gente jubilada que prefiere o que necesita por cuestiones económicas.

**Florencia Boggiano:** ¿Únicamente empleados o también toman jubilados?

**Gastón Aloia:** No, pero no vemos a la jubilación como un factor negativo. Hay numerosos casos de gente que le llega la edad de jubilarse y quiere seguir trabajando con nosotros.

**Cristina Ordoñez:** ¿Cómo manejan la cuestión del desempeño atado al factor de la edad?

**Gastón Aloia:** Depende de la salud, obviamente. A veces pasa que se jubiló alguien y pasado el tiempo nos dice “me canso”. Si analizas casos puntuales quizás hay gente que quiere y prefiere y cambia su horario de trabajo a 4 horas, se les da esa opción. Pero bueno también hay gente que necesita



trabajar 8 horas más que nada por un tema económico. Pero eso se maneja.

[...]

Como política de esta compañía, persiguiendo estos factores que para nosotros son importantes, el tema de la edad o de la situación de jubilado o no, pasa a ser anecdótico para nosotros, no hay problema. [...]

**20) Cristina Ordoñez:** Por último, en cuanto a las personas que tienen cierta trayectoria en su puesto dentro de la empresa ¿concluirías que presentan resistencia al cambio?

**Débora Aciar:** No es una resistencia marcada, es lógico y es generacional, les cuesta un poco más. Hay gente que por ahí es un poco más flexible pero no todos los mayores de 45 años lo son.

#### **Entrevista: First Data**

**1) Florencia Boggiano:** ¿Toman personas mayores de 45 años? ¿Tienen alguna política interna relacionado a esto?

**Ariel Kaplan:** No tenemos una política de restricción. Lo que a nosotros nos importa es la energía de la gente, no nos fijamos en la edad bajo ningún concepto. Osea, tiene que ver con el perfil y con la energía. De hecho, ahora estamos haciendo distintos procesos con una consultora y nos preguntaron lo mismo, si teníamos alguna restricción y no, encontramos que mucha gente con mayor nivel de edad que tiene más energía que los más jóvenes así que no es una restricción en lo más mínimo.

**Florencia Boggiano:** ¿Para qué posiciones podría ingresar una persona de esta edad en First Data?

**Ariel Kaplan:** En realidad, te digo que no hay restricción alguna. Por ejemplo, no sé si vos decis “buscamos un Director de área” y viste que muchas veces



decis “tiene que ser top talent y jóvenes”, bueno para nosotros pueden ser personas de más de 50 años con nivel de energía digamos de joven. Puede ser para un Analista de Procesos, como también para el call center digamos. Yo nunca lo he visto y desde que estoy acá a cargo, es algo que sea un filtro en lo más mínimo.

**2) Florencia Boggiano:** Ok perfecto. ¿Tienen en cuenta el nivel de estudios de la persona?

**Ariel Kaplan:** No, osea depende de la posición. Por ejemplo, sí si la posición requiere por definición. Está es una compañía que presta más atención al expertise y al conocimiento que a las certificaciones o titulaciones formales osea, nunca dejamos a alguien afuera, salvo que la silla diga por ejemplo, un “Director de Contabilidad”. Como tienen que firmar balances, entonces si se necesita una matrícula que tiene que ser Contador Público. Ahora, si yo estoy buscando por ejemplo, un Director de Producto y ese director de producto, estudió y no se graduó pero tiene la experiencia en el mercado y todo el conocimiento, yo no lo dejo afuera por no ser Licenciado en Administración por deber una materia o la tesis.

**3) Florencia Boggiano:** ¿Cuál es tu opinión en cuanto al mercado laboral con respecto a los mayores de 45 años? ¿Les puede llegar a ser más complicado poder reinsertarse dentro de una empresa?

**Ariel Kaplan:** Tengo la sensación que sí, por lo sesgos. Asociar la edad con el nivel de ambición, la energía y demás. A mi me ha pasado cuando selecciono gente de edad superior a los 40, 45 años, que me autoimpongo la obligación de mirarlos como una persona en sí mismo, independientemente de la edad. Tiene mucho que ver con los valores de quien recluta y con la política de la compañía. Yo creo que hay un problema a nivel genérico en términos de retención y de mercado, y que probablemente como estos sesgos existen, les cueste un poco más. Pero de a poquito vamos haciendo justicia entre todos.



**Florencia Boggiano:** [...] ¿Toman gente joven que recién se inserta en el mercado?

**Ariel Kaplan:** No discriminamos por edad. Por ejemplo, en general los más jovencitos que ingresan suelen ingresar para posiciones de entry level, ya sea de analistas, de cuentas a pagar, de finanzas, al call center o al área de ventas, pero sí al menos que tengan el secundario completo.

**4) Florencia Boggiano:** Al no tener ningún tipo de restricción en cuanto a la edad, ¿como se da la convivencia intergeneracional en First Data? ¿Crees que puede ser un obstáculo para la adaptación de los mayores de 45 años?

**Ariel Kaplan:** No, mira nunca... A nosotros nos llegan lamentablemente un montón de denuncias vinculadas al comportamiento de la gente. Desde me habló más fuerte de lo que yo esperaba o me discriminan porque no me eligieron para tal posición o esas cosas. Las denuncias que llegan en el "Fix Line" son bastante variadas. Pero sabes que, ahora que me preguntas nunca leí que alguien sentido algún tipo de trato diferente en base a la edad. Quizás puede haber sido por temas de género, físicos, pero nunca. La unión y la interacción sea de manera super transparente. Puede que sea debido a que tenemos una cultura muy familiar, informal, que tiene mucho valor en lo interpersonal, que de alguna manera como no la gran mayoría de la gente tiene titulaciones y certificaciones, obviamente muchos sí pero te diría que debe ser no más de el 30% del headcount que está titulado, toda la parte más estereotipado en el formalismo no tiene un valor organizacional, entonces tiene más que ver el vincular. Ahí lo que importa es cómo hacés sentir al otro independientemente de la edad.

**5) Florencia Boggiano:** [...] ¿Cómo crees que afecta el avance tecnológico en el trabajo realizado por personas que tienen más de 45 años?

**Ariel Kaplan:** En el día a día, quizás lo veo más a nivel familiar que en la oficina, no me ha llegado un mensaje como "tal persona a partir de tal implementación por un tema de edad no pudo adaptarse o lo que sea". Lo que sí veo es que las personas quizás con más edad que están en contacto con gente más joven, al menos se le genera una inquietud y una facilidad diferente porque tratan de ser parte del cambio. Con la propia resistencia, quizás no son los "early adopters" (quienes se adaptan primero), pero a medida que van viendo que el mundo va hacia ello se van animando, y cuando van viendo que es fácil, es como que ya forman parte y son uno más. Osea, me pasa con mis hijos, mi tía, mi mamá, mi papá. La verdad no tengo ningún "issue" (problema). Nosotros tampoco estamos en una etapa de transformación digital tan profunda. Si obviamente tenemos digitalizados muchos procesos pero todavía el negocio no está totalmente digitalizado con lo que eso implicaría, que muchísimas cosas se transformen del nivel digital actual que hoy existe. Pero no ha llegado ninguna sensación distinta.

**Florencia Boggiano:** ¿Hacen o hicieron alguna vez capacitaciones sobre cambios o innovación de procesos a sus empleados?

**Ariel Kaplan:** Hemos hecho en su momento, ahora nos encontramos en una situación que por temas de presupuesto no hacemos, pero años anteriores si hemos hecho capacitaciones y charlas de distintos tipos para acompañar los procesos del cambio.

**6) Florencia Boggiano:** ¿Qué conductas, reacciones observaste en los adultos más 45 frente a las capacitaciones?

**Ariel Kaplan:** Yo creo que cualquier proceso, sea una capacitación formal o charla, que acompañan los procesos del cambio ayudan mucho, porque estos procesos lo generan principalmente es una incertidumbre y la incertidumbre muchas veces se resuelve hablando compartiendo un espacio o poniendo en palabras, porque tiene a ser terapéutico para la gente. Entonces, eso sí

acompaña y ayuda muchísimo. Lo resuelve o no porque obviamente siempre hay una dimensión endógena y en parte de cómo eso después lo continúa el jefe, pero si ayuda.

**7) Florencia Boggiano:** ¿Qué rubros laborales creés que son los más demandados en la actualidad?

**Ariel Kaplan:** Tecnología, tecnología y tecnología. Todos nos estamos “matando” por los mismos perfiles. Está conectado con lo otro Flor porque con todos los procesos de digitalización de los negocios y las áreas y todos los procesos, detrás de eso hay Desarrolladores, hay Programadores, hay Arquitectos. El área de Sistemas es quien nutre a que toda esta revolución tecnológica pueda tener lugar, entonces es un pequeño grupo de gente hiper-demandada que hoy por hoy alguna manera nos pone en jaque todas las estructuras salariales, porque nos estamos matando con ellos.

**8) Florencia Boggiano:** ¿Cuáles considerás que son las 3 principales competencias que más demanda el mercado?

**Ariel Kaplan:** Te hablo de competencias genéricas que son “cross-company” (transversales). [...] La primera para mi es la flexibilidad porque justamente como todo cambia y vas un día para acá y otro para allá, si tenes una persona que se resiste a los cambios, que se resiste a las decisiones, que se resiste a las pautas, pura resistencia, no podés avanzar y como que el contexto te demanda mucha agilidad y flexibilidad. La segunda es la tolerancia a la frustración. Cuando las personas que vos contratás están acostumbradas a tener todo y absolutamente todo de la forma que ellos quieren es muy difícil la adaptación y convivir con las constantes frustraciones que tenés en el mundo corporativo, desde que te aprueban algo, no te aprueban algo, tu jefe te presta atención, no te presta atención o un compañero. La tolerancia a la frustración estaría en la misma línea con el auto control y la inteligencia emocional. Está relacionado, vos tolerás la frustración si podés significar el proceso, si podés



decir cosas inteligentes para poder avanzar funcionalmente en un contexto también. Y la tercera, yo te diría a la aspiración y ganas, la actitud positiva de aprender, de ir por más, de hacer más con menos. [...]

**9) Florencia Boggiano:** ¿Considerás necesaria la capacitación continua dentro del contexto laboral actual?

**Ariel Kaplan:** Sí, yo creo que sí. Muchas veces pecamos porque ese título y la experiencia te va empujando y ayudando mucho a ejercer tus roles y después quizás te perdiste cómo están evolucionando las nuevas tendencias, el benchmark, con lo cual digamos, siempre estar expuesto te abre la cabeza y te permite ver y analizar las cosas desde diferentes perspectivas y matices, con lo cual la respuesta es sí.

**10) Florencia Boggiano:** En base a tu experiencia en First Data ¿Considerás una experiencia positiva trabajar con personas mayores de 45 años?

**Ariel Kaplan:** Lo veo como positivo porque la verdad es que la diversidad también en términos de edad ayuda un montón porque, si vos te ponés a pensar, yo tengo 37 años y por ejemplo, trabajo al lado de dos personas Senior que tienen más de 50 años, lo que ellos me aportan laboralmente es inmenso, laboralmente, personalmente o sea te forman porque ya tienen un camino recorrido. A veces vos te preocupas por cosas que no te tenes que preocupar, ellos ya vivieron un montón de problemáticas o sea que actúan de alguna manera como mentores. Yo la verdad que desconozco dónde nace la subestimación de la gente por un tema de edad porque para mí todo lo contrario.

**Entrevista: Nexum Consultora (Natalia Nicali, Directora de RRHH)**



**1) Florencia Boggiano:** Desde tu experiencia, ¿qué opinas del mercado de trabajo actual con respecto a la personas de +45?

**Natalia Nicali:** Trabajé siempre para empresas de consumo masivo como lo fue Cervecería Quilmes. Hoy en día, estoy en Nexum como consultora de Selección de personal. La mayoría de nuestros clientes son compañías que brindan servicios o productos de consumo masivo también, pero te digo que ninguno aplica políticas o dirige sus búsquedas a personas de más de 45 años de edad.

**Florencia Boggiano:** ¿Por qué pensas que sucede eso?

**Natalia Nicali:** La verdad es que viéndolo desde el lado de la empresa, es decir, mirándolo como una persona que trabajó muchos años en Recursos Humanos, es hasta natural que así sea. Debido a que lo lógico a una buena gestión de RRHH debiera ser que puedas cubrir tus vacantes de posiciones de gerente/jefe con talento interno, o sea personal desarrollado internamente dentro de la compañía. Por lo tanto, como la pirámide se va achicando para arriba, lo lógico es que se tengan menos de esas vacantes y que normalmente busques posiciones a llenar con perfiles más junior, apuntando a personas de menor edad. Esto es porque uno podría presuponer desde la empresa que una persona de 40 años con una familia que mantener, no encaja en ese tipo de posiciones. Esto quiere decir que un puesto junior para alguien mayor es primero aburrido y el salario no alcanza para llenar todas las necesidad desde ese nivel de vida. Entonces de alguna manera, parece como normal que esas situaciones se presenten.

**2) Florencia Boggiano:** Eso relacionado a que las empresas buscan ocupar esas posiciones de mayor rango jerárquico con gente que fueron desarrollando ellos mismos. ¿Vos crees que el impacto tecnológico dentro del mercado es un factor por el cual la empresa puede no llegar a tomar personas mayores de +45?

**Natalia Nicali:** Obvio, sí. Totalmente de acuerdo. Depende siempre de la industria y el tipo de puesto. Hace unos días realicé una publicación en LinkedIn sobre una contratación que realizó una empresa a una mujer de +42 que congeló su carrera hace unos años para dedicarse a ser mamá y hoy buscaba reincorporarse al mercado. Recibí cientos de recomendaciones y comentarios a esta publicación. Leí todos los comentarios y muchos remarcaban la “invasión” de los jóvenes en el mercado laboral que producía como un desplazamiento de las generaciones mayores. Algunos me insultaron y reclamaron que siempre elegimos a los más chicos antes que a ellos por saber manejar bien las cuestiones tecnológicas.

Hoy les digo que pasa un poco esto, porque el joven trae consigo todo lo que son las ganas de vivir la experiencia, la energía, la innovación, todo lo disruptivo, sumado a lo tecnológico que lo manejan con mucha más facilidad. Por otra parte, también traen aparejado cuestiones que las empresas deben aprender a manejar como la flexibilidad horaria, beneficios, equilibrar la vida personal-laboral. Esto último antes era como que si o si pasabas toda tu vida haciendo lo mismo y te jubilabas en esa misma empresa, dejabas todo por esa compañía. Eso hoy ustedes no lo hacen.

También es difícil generalizar porque tengo compañeros que hoy están en Quilmes y tienen más de 40 y están súper en línea con las tendencias digitales, porque se capacitaron y no se quedaron fuera de la cadena.

**3) Florencia Boggiano:** Entonces, ¿la capacitación o la adaptabilidad como competencia para las personas de +45 facilita su reinserción en el mercado?

**Natalia Nicali:** Totalmente. Para mí, al presuponer que porque tiene esa determinada edad no va a tener manejo de tecnologías me parece una barbaridad. Y es cierto que cuando empieza a entrevistar a ese tipo de perfiles, te encontras con gente que no se formó tanto al respecto, Hay muchas más gente que no sabe que a la gente que sabe. Me refiero a que cualquiera de ustedes, haya ido a un colegio privado o del Estado, sabe cómo manejar

Windows sin dudarlos. En cambio, las personas más grandes, no todos lo hacen aunque parezca obvio.

**4) Florencia Boggiano:** ¿Podría decirse entonces que coincidís con la idea de que el mercado hoy en día requiere que uno esté actualizándose constantemente y no como era en el pasado?

**Natalia Nicali:** Si, tal cual. Me parece que ahí está la clave. Ya no es como hace 20 años atrás, donde con un título estabas completo. También hay que ver para qué tipo de puesto o tipo de empresa, porque hoy muchos perfiles de gente más grande que quizás de la multinacional son expulsados, en empresas nacionales más medianas su know how y experiencia son super valorados. La persona que se fue siendo ejecutivo de ventas de Danone, se va a una empresa nacional de alimentos, como Nevares o Citric, puede ser el Gerente de Ventas porque trae un know how y experiencia que es importante para ellos como empresa. Pero bueno, es cierta esta mirada que tiene la mayoría de la gente de que en el mercado la gente más grande en promedio no tiene tantas posibilidades.

**5) Florencia Boggiano:** Desde la consultora, ¿qué conductas puedes observar de las personas +45?

**Natalia Nicali:** No me gusta generalizar, porque tendemos a poner a todos dentro de una misma bolsa. En general, veo más dificultad para manejar la tecnología. Nosotros entrevistamos mucho por Skype, ya que hacemos búsquedas en todo el país y a veces a la gente le queda mucho más práctico y ganamos tiempo todos. Pero la verdad que el cliente y el candidato más grande nos dicen que prefieren cruzar toda la ciudad para venir hasta acá y tener una entrevista 100% personal. Hay todo un tema con la tecnología. Asimismo, tomamos mucho examen así del paquete Office, Inglés, etcétera y la gente no se siente cómoda.

A destacar saco la tolerancia a la frustración de la gente más grande, porque vivieron muchas situaciones de crisis económicas en el país y hay muchas historias de trabajo que te sorprenden. Eso en comparación al promedio de los chicos más jóvenes. Lo digo, porque en Quilmes cuando tomábamos camadas de jóvenes profesionales y pasantes que pasaban miles de entrevistas, reuniones y assessment, estos renunciaban a los dos días de comenzar a trabajar, porque tenían que ir al mundial o porque no les gustaba el jefe o porque un día trabajaron 2 horas más de lo que les correspondía. Entonces la gente grande tiene un valor por el trabajo y sabe lo que cuesta mantenerse vigente o la responsabilidad de mantener una familia que quizás un chico, no todos, no tiene.

**6) Florencia Boggiano:** Según estudios de Manpower, McKinsey y Accenture, la digitalización y la inteligencia artificial avanzan exponencialmente en comparación de las competencias de la gente. ¿Estás de acuerdo?

**Natalia Nicali:** Si, creo que si. Me parece que está un poco de moda esto. Pero no todas las empresas tienen acceso a este nivel de digitalización. Si te moves en determinados rubros, sí. Por ejemplo: hoy estuve en un laboratorio nacional que tiene 2000 empleados y en términos de tecnología están muy atrasados y los apm agradece que usan tablets. Entonces en algunos rubros sí, están super avanzados y la gente no está preparada, pero no lo generalizaría. [...]

**7) Florencia Boggiano:** ¿Cuáles son las 3 competencias transversales más importantes que una persona debe tener?

**Natalia Nicali:** Para mí, lo fundamental es el compromiso, cuando buscamos candidatos, hacemos foco en eso. Por un tema coyuntural, la capacidad de adaptación o flexibilidad. Esto es porque tenes empresas que de un día para el otro se caen, este país es un caos, la tecnología evoluciona. Luego, algo más



subjetivo, tal vez lo valores humanos, porque va más allá de la formación de las personas.

**8) Florencia Boggiano:** Con respecto a la convivencia intergeneracional, ¿qué podes observar?

**Natalia Nicali:** [...] El tema de los ideales es lo primero, capaz hoy a un chico no lo retenes una trayectoria de 10 años en la misma empresa. Entonces, me parece que las empresas deberían empezar a enfocarse en las personas más grandes y valora/necesita más el trabajo. En algún momento se va tener que lograr algún tipo de sinergia para que todos puedan obtener lo que buscan dentro del mercado de trabajo y equilibrar la convivencia intergeneracional dentro de las compañías, es decir, no podes tener a todas las personas adultas o todos los jóvenes.

**9) Cristina Ordoñez:** Desde Nexum, en los avisos o búsquedas laborales que pude chequear, vi que en algunos casos la edad era indistinta y en otros daban rangos.

¿Por qué esas diferencias?

**Natalia Nicali:** Ahí tengo todo un tema. Al principio no publicabamos edad, ni género. Pero después nos contactaba un montón de gente, postulandose, super frustrada, porque no los llamábamos. Capaz nuestros clientes tenían una política para buscar mujeres para puestos gerenciales y no nos dejaban poner nada género específico, y ahí un montón de hombres indignados porque no nos contactabamos, Entonces, no sé cuán honestas son las empresas con el tema de los avisos en general. De las personas que me insultaron en LinkedIn por mi publicación, la mayoría eran de países donde está prohibido poner ese tipo de información en los avisos (edad, género, situación familiar, etcétera). No estoy tan segura de que si lo prohibís, favoreces la inclusión o si hay datos concretos que reflejen realmente qué hay una mejora si no incluís esa información [...]. Creo que hay mucha hipocresía por parte de las empresas y



obviamente por parte de sus áreas de RRHH, porque se juega mucho con el tema de las buenas prácticas, quedar bien para el entorno si sale con logo la búsqueda y si no, no pongamos nada. Lo que no se ve no se mide y lo que no se mide no se gestiona.

**10) Florencia Boggiano:** ¿Conoces el término Outplacement? ¿Conoces alguna empresa que lo lleve a cabo?

**Natalia Nicali:** Trabajando en Quilmes siempre se lo dimos a nuestros ex empleados. Usando Bruno Matarazzo y Lee Hetch Harrison [..]. Lo bueno de aplicarlo en empresas grandes, es que tenemos un montón de Networking donde en los foros compartis oportunidades y la gente se siente muy contenida. Es super valorado en esas empresas, donde tenes a varias personas, o sea en una consultora de 10 personas no lo podes pagar. También otra herramienta parecida es el Personal Branding, donde revisas el CV, redes sociales, simulacros de entrevistas, test psicotécnicos con devolución, etcétera. Está bueno para la gente y es super accesible en cuanto a costos. Creo que hay que tener en cuenta la situación emocional de la gente y si podes dar una mano, hacerlo porque en esas instancias todo es valorado.

**11) Cristina Ordoñez:** Refiriéndome a la publicación que mencionaste, aproximadamente ¿De 10 búsquedas, cuántas personas contratadas tienen este tipo de características (hombres, mujeres de +45 que congelaron su carrera un tiempo y buscan reinsertarse)?

**Natalia Nicali:** En 9 años de Nexum, con un promedio de 15 a 20 búsquedas por mes, yo podría decirte que habré tenido casos de gente +45, 2 o 3. Quizás es una mirada parcial, porque la mayoría de nuestros clientes son de consumo masivos y apuntan perfiles más junior o al analista. Pero incluso para un jefe, si sos analista y volves al mercado después de varios años y seguís buscando analista, los que buscan piensan “¿por qué analista a esta altura de su vida?” y

más si sos mujer y madre. En hombre capaz tenes más oportunidad, del lado más comercial.

**12) Cristina Ordoñez:** Una vez entrevistamos a un consultor que nos contó que trabajó con empresas que tenían una política de desarrollo interno, es decir, buscaban juniors para desarrollarlos internamente y después ascenderlos a puestos más jerárquicos en un futuro. ¿Trabajaste alguna vez con una empresa con ese tipo de política de reclutamiento?

**Natalia Nicari:** Sí, trabajé. En la mayoría de las empresas grandes es habitual capaz que suceda esto. Uno forma gente desde chica y los hace ir creciendo dentro de su cultura organizacional. Te vas quedando con lo que te sirve y lo más lógico es cubrir vacantes en el futuro de manera interna. Para la gente de la empresa es lo mejor y lo más saludable, porque es algo que realmente le sirve [...]. Lo único que le veo en contra es que te podes llegar a encerrar en los mismo perfiles y no renovas ideas, miradas o innovaciones [...].

## Entrevista Segunda Vuelta

**1) Florencia Boggiano:** ¿Por qué surge “Segunda Vuelta”?

**Leonardo Nocera:** Segunda Vuelta surge de un ideación. En principio había 3 patas o pilares: Empleo, Educación y en ese momento Modernización (era la dirección de Ciencia Y tecnología). Surgió por el imperativo de hacer un programa para mayores de 35 a 55 años, después se extendió y era en realidad para reinsertar a la gente que tenía un trabajo que corría riesgo de automatización.

Se hizo un estudio con una consultora y el trabajo dentro de esa franja etaria que salió con mayor riesgo de ser automatizado era la de cajeros de supermercado. Por supuesto que lideraba el call center y peajes, pero este último no entraba en esa franja etaria. Primero se iba a hacer un convenio con

los sindicatos, finalmente no se pudo, porque las empresas de supermercados no tenían la voluntad de hacer una inversión como para automatizar todas las cajas, pura y exclusivamente por la idiosincrasia del país, es decir, ellos tenían miedo de los robos y es por esto que no se implementó. Y decidimos en ese momento abrir la convocatoria al público general, para nuestra sorpresa no fue mayoritaria la cantidad de personas que se anotó. Se anotaron un montón de profesionales, mujeres que habían congelado su carrera cuando fueron madres y se querían reinsertar [...] había muchos ingenieros que de repente nunca más se capacitaron y se quedaron con una tarea de ingeniería que era válida hasta hace unos años. Ahora ya la gente de 50 años que era más o menos el promedio de edad de los participantes se encontraban con que tenían un “carrerón”, pero que ya no les gustaba o que no encontraban su lugar, porque no se capacitaron. Entonces la idea de esto era fomentar el espíritu emprendedor de esa gente y que puedan ser emprendedores dentro de una compañía o con un emprendimiento propio. La experiencia fue buenísima, tuvimos un 98% de satisfacción de la gente, la verdad que todos recomendaban el programa. Hicimos una encuesta final, con la cual queríamos medir los resultados del programa, hubo algunos casos de éxito, gente que se convirtió, otros comenzaron proyectos y otros que se unieron entre alumnos para comenzar.

Por el momento van 11.299 inscriptos y 2.420 capacitados.

**2) Florencia Boggiano:** Ya en esta parte de reinsertación, más allá de que sea un emprendimiento propio o dentro de una empresa, ¿ustedes los acompañan?

**Leonardo Nocera:** No. En esa instancia era sólo capacitación y no había un segundo proceso. Ya para eso estaba la Subsecretaría de Trabajo, ellos tienen un portal de trabajo donde las personas se podían inscribir, además tenían otro programa de reinsertación laboral. Nosotros desde la Agencia de Empleos del Futuro llegamos hasta la parte de capacitación. Ahora con otros programas

igualmente ya estamos haciendo unos links y algunos evento de vinculación como para que la gente se le pueda facilitar el recorrido para conseguir un trabajo. Pero no es nuestro fuerte, lo nuestro es la capacitación, la divulgación de las nuevas tecnologías, preparar o mostrarle a la gente qué es lo que se viene.

**3) Florencia Boggiano:** ¿Ustedes cómo se capacitan? ¿De dónde sacan las ideas para capacitar después a la gente?

**Leonardo Nocera:** Nosotros estamos todo el tiempo buscando las noticias locales y mundiales. También nos vinculamos con un montón de actores del “BI”, Banco Mundial y ellos nos van pasando los informes siempre. Vivimos en charlas y congresos, porque estamos todo el tiempo actualizandonos, leyendo e investigando cuáles son las tecnologías que más se van a requerir o cuáles son las habilidades del futuro. En Segunda Vuelta son habilidades blandas, no tiene que ver con tecnologías, pero sí es fundamental para alguien que quiere reinsertar en algo, tener habilidades blandas. Debido a que una persona puede ser un experto técnico, pero si no tiene la capacidad de readaptarse, seguir aprendiendo, relacionarse e incorporarse a un grupo o formarlo, no va a tener muchas posibilidades.

**Sofía Hunter:** También otra cosa importante para mencionar, es que en la encuesta de satisfacción siempre al final del curso, preguntamos en qué otras temáticas les gustaría formarse o cuáles les gustaría ampliar más. También hablamos con los docentes sobre cómo ven a los alumnos y en qué otras cosas podríamos hacer hincapié.

**3) Florencia Boggiano:** Como me adelantaste anteriormente, la edad promedio de los adultos que asisten es de 48 años. ¿Los docentes te comentan qué comportamientos o conductas observan a lo largo de los cursos en los participantes?



**Sofía Hunter:** Sí. En general, la gente que va está muy contenta y le gusta mucho el programa. Trata de 8 encuentros donde se desarrollan las siguientes temáticas:

1. El Mundo del Trabajo
2. Los desafíos de la globalización
3. Emprendedor e Intrapreneur
4. Desarrollo de Talento
5. Comunicación eficaz
6. La interacción con nuevos contextos
7. Inteligencia colaborativa
8. Negociación y resolución de conflictos

De hecho, quedan en contacto con los docentes y les siguen escribiendo, así que la devolución que reciben los docentes es mucha. Gente que va y participa en las clases, se forman debates, discusiones y está muy bueno. No es gente que escucha y se va.

**Leonardo Nocera:** La necesidad que tiene este grupo es que quieren ser escuchados. En realidad, van ahí para tener una contención y buscar un par. Hay muchos en la misma situación, hay algunos sin trabajo, otros con trabajo, pero la verdad es que muchos se sienten identificados con sus compañeros. Porque no es lo mismo que vayan a un curso con chicos de 18 a que vengan acá donde no hay menores de 35 y el promedio es 48, entonces están todos casi iguales. Los docentes son expertos en las temáticas y además trabajan de lo que ellos dan. Por eso están día a día con esa problemática, entonces lo cuentan desde lo vivencial y su experiencia personal. De esta manera logran una empatía mucho mayor con los participantes.

**4) Florencia Boggiano:** ¿Tiene Segunda Vuelta un soporte virtual?

**Leonardo Nocera:** Sí. Tiene un soporte virtual, donde hay cursos. Por ejemplo, cómo armar el CV. También hay un TEST de autoconocimiento,



donde les sale automáticamente, en función de sus respuestas, 4 categorías: emprendedor, creativo, colaborativo y analítico.

Anteriormente, se hicieron focus group antes de empezar el programa. Lo que vimos, es que la gente tenía ganas de hacer algo y no sabía qué, es decir, no sabía qué les gustaba. Entonces de ahí surgió el test de autoconocimiento que es lo primero que haces en la plataforma virtual. Por nuestra experiencia, no sería un público para hacer algo 100% virtual, debido a que necesitan este mano a mano y sobretodo, ser escuchados.

**5) Florencia Boggiano:** ¿Cuántas veces repitieron el curso desde 2017?  
¿Tienen alguna frecuencia establecida?

**Leonardo Nocera:** Se hizo en 2017, desde Septiembre hasta Diciembre. Después se repitió en 2018, en Febrero y Marzo [...] y volvimos ese año en Octubre hasta Diciembre. También se hizo en Febrero y Marzo 2019.

**6) Florencia Boggiano:** ¿Tienen pensado seguir haciendo cursos?

**Sofía Hunter:** Mi idea es iniciar las clases ahora en Julio, como una segunda edición.

**7) Florencia Boggiano:** ¿Eso lo comunican a través de la página web o tienen algún otro canal?

**Leonardo Nocera:** Comunicamos a través de mailing, la página web y redes sociales.

**8) Florencia Boggiano:** Ahora orientandonos más al mercado laboral en general. ¿Qué opinan acerca de la inserción de una nueva generación al mercado trabajo, como es la de los millennials que es mayor con respecto a lo baby boomers y generación x? Convivencia intergeneracional en el mercado de trabajo.

**Leonardo Nocera:** En realidad, eso es un aprendizaje. Te juntas con alguien dentro de un empresa que tiene 50 años y con alguien que tiene 18 años y piensan totalmente distinto [...]. La realidad es que te tenes que ir acomodando y eso es parte de los empleados del futuro, la flexibilidad. Entonces es ver cómo se integra este grupo, cómo se forma un nuevo grupo, etcétera. Lo que también vemos es que los más chicos no quieren tener un trabajo en relación de dependencia y no quieren tener ningún tipo de ataduras. Les encanta y quieren trabajar, pero desde cualquier lado del mundo, de la manera que les resulte más cómodo y es algo a lo que las empresas hoy están intentando adaptarse. Por ejemplo, Microsoft que es una empresa gigante, vos entras a las oficinas, no hay teléfonos fijos, no hay escritorios fijos y no te exigen un horario fijo. Sin embargo, cuando te necesitan tenes que estar, no importa el lugar del mundo en el que estés. Lo mismo pasa en Accenture, podés tener reuniones o actividades desde el lugar en el que estés [...]. Esa es la nueva metodología. Luego, la rotación laboral es muchísimo mayor, antes te graduabas y tal vez no te capacitabas más, tenías un trabajo y te jubilabas en ese trabajo.

**9) Florencia Boggiano:** si, creo que la rotación antes estaba mal vista quizás.

**Leonardo Nocera:** Sí, porque decían “¿por qué cambiaste tanto de trabajo? ¿Qué tenes malo?” Y hoy es el desafío constante de seguir buscando precisamente eso, nuevos desafíos y no quedarse en la zona de confort de uno.

**10) Florencia Boggiano:** ¿Ustedes capacitan sobre este tema puntual para brindarles herramientas de flexibilidad y adaptación?

**Sofía Hunter:** Desde Segunda Vuelta, sí. De hecho, hay una clase que se toca el tema de las generaciones. La mayoría son más Baby Boomers y Generación X, entonces está bueno que se muestre esto de convivir y que no



necesariamente uno es bueno y el otro es malo. No es que ahora vamos a ser todos Millennials y vamos a conquistar el mundo, si no que se encara más desde el lado de que es una realidad y convivimos con esto, y todos tienen sus cosas buenas y aportan desde su lugar.

**11) Florencia Boggiano:** ¿Las competencias que buscan desarrollar son transversales a todas las edades de la gente que participe? ¿O hay algo más específico para cada edad?

**Leonardo Nocera:** Sí, es transversal. Segunda Vuelta es el único del programa que está sectorizado, nada más es para adultos. El resto de los programas son para mayores de 18 años por un tema legal y también porque de todos los menores se encarga el sistema educativo desde las escuelas. Nosotros somos todos mayores de 18 hasta la edad que sea y es en función del interés personal. En cualquier etapa de tu vida puedes emprender, aprender y justamente ahora se hace hincapié en que seguís aprendiendo continuamente toda tu vida [..]. Nunca es tarde para aprender, siempre te puedes seguir desarrollando y siempre te tenes que actualizar.

**12) Florencia Boggiano:** Esto nace debido a el contexto influenciado por el avance tecnológico veloz e inevitable llega a todos los rubros...

**Leonardo Nocera:** Son las dos cosas, es el avance tecnológico y el acompañar ese avance con muchas habilidades blandas.

**13) Florencia Boggiano:** En base a su experiencia con Segunda Vuelta, ¿cómo ven ustedes el mercado argentino actual para estas personas que buscan reinsertarse? ¿Creen que es complicado para ellos? ¿El tiempo de búsqueda es más largo que para otras generaciones?

**Leonardo Nocera:** Lamentablemente sí. Hay una realidad que en cuánto más grande sos, más difícil es reinsertarse en el mercado laboral corporativo. Por

eso nosotros también fomentamos el emprendimiento personal. En Abril, tuvimos la graduación de Segunda Vuelta y hubo 2 señores que generaron un proyecto y le están metiendo con todo actualmente. Eso demuestra que no hay que esperar que la oportunidad te venga a buscar o esperar a que si o si consigas un trabajo. Capaz puedes ser tu propio generador de trabajo, porque hoy están dadas las condiciones para hacerlo.

**14) Cristina Ordoñez:** Mencionaste la graduación de los adultos. ¿Ustedes cuentan con estadísticas sobre la cantidad de personas que después del curso inician un emprendimiento o se reinsertan en alguna compañía?

**Sofía Hunter:** El seguimiento que hacemos es muy poco en ese sentido. Sí, tenemos estos casos de éxito puntuales de gente que se asoció o gente que nos escribe después de un tiempo, pero no así formalmente. Como decía Leo, capaz de eso se encarga más el Ministerio de Trabajo, de conseguirles un trabajo determinado.

**Leonardo Nocera:** Nosotros hacemos una encuesta final donde preguntamos si tuvo algún avance personal después del programa, si le sirvió para un trabajo y eso sí lo tenemos en registros. Pero no exactamente quién se reinsertó o quién llevó a cabo un proyecto, porque no tenemos los medios hoy por hoy desde la gerencia como para hacer un seguimiento tan exhaustivo.

**Florencia Boggiano:** Igualmente la retroalimentación que les llega a ustedes creo que les sirve bastante para ir amoldando la capacitación año a año, es una buena herramienta.

**Leonardo Nocera:** Hasta ahora todas las ediciones tuvieron modificaciones. Siempre vamos modificando algún detalle y siempre vamos aprendiendo de lo que vamos generando [...]. Es como Segunda Vuelta, se creó como algo y terminó siendo otra cosa similar. Nos dimos cuenta de que era otro público y había un montón de pre-conceptos que no se cumplieron y otros que sí, pero



bueno siempre vamos modificando en función de eso. Hay un líder de proyecto por cada programa y éste está muy encima del programa y va siguiendo a los alumnos, viendo el contenido y participando de las clases. Entonces eso lo tenemos muy de cerca. [...]. Hacemos testimonios constantes durante toda la cursada, así podemos ir “tanteando” qué está pasando, si les gusta o no, comentarios de los docentes, eso lo tenemos día a día.

**15) Florencia Boggiano:** Muy bueno el seguimiento, porque de esa manera lo tenes en el momento y no esperas a que se termine el programa. En nuestro trabajo, mencionamos a Segunda Vuelta como una herramienta para desarrollar competencias que te faciliten la reinserción entrando a una empresa o armando tu emprendimiento personal. También mencionamos otras prácticas, más del lado privado, como es el Outplacement. ¿Conocen este concepto?

**Leonardo Nocera-Sofía Hunter:** No, no lo conocemos.

**16) Florencia Boggiano:** Buenos les cuento, cómo funciona a ver qué opinan o si lo conocen de otra manera. Es un servicio que brindan algunas empresas para los ex empleados. En Argentina, lamentablemente es para posiciones más Senior o gerenciales en empresas muy puntuales, pero es una práctica que se busca implementar cada vez más para cualquier tipo de posición. Lo que se hace es brindarle herramientas a la persona que no forma más parte de la empresa para que pueda conseguir trabajo más rápidamente, capaz a veces les brindan contactos o comparten su CV con otras compañías. No se si no conocían el concepto de otra manera. La verdad es que en nuestro país no es muy conocida.

**Leonardo Nocera:** Lo implementan en Estados Unidos. Sabía cuál era la dinámica, pero no cómo se llamaba.

**17) Florencia Boggiano:** Acá en Argentina no está muy explotado. Así que es medio raro de escuchar. ¿Qué opinan sobre esta herramienta? ¿Es positiva o negativa?

**Leonardo Nocera:** Lo veo como positivo, si le dan herramientas y si funciona. Todo suma a seguir y no quedarte fuera de la cadena.

**Sofía Hunter:** Yo también creo que es super positivo. Muestra un poco que más allá de un empleado que termina un contrato de trabajo y se fue, es alguien que pasó por un lugar y dejó un montón, y tiene muchas cosas para seguir aportando. Está bueno desde ese lado también.

**18) Cristina Ordoñez:** De las competencias que ya poseen las personas de más 45 que ustedes observan junto con los docentes, ¿cuáles son las que destacan y creen más importantes a explotar por ellos para reinsertarse?

**Sofía Hunter:** Tienen una voluntad y un gran deseo de aprender y incorporar nuevas herramientas. Es gente que quiere hacer y eso se puede explotar un montón, es lo remarcan siempre los docentes. Gente que viene desesperada, pero que quiere y realmente le pone mucha garra a seguir aprendiendo y buscando qué hacer.

**Leonardo Nocera:** Para mí el denominador común, es eso. Como negativo, es la incertidumbre, porque buscan algo, pero no saben qué quieren. Es meterse y empezar de cero, es más amigable el entorno por estar todos conectados con un mismo idioma digamos. Esos son los denominadores comunes más fuertes.

**19) Cristina Ordoñez:** En cuanto a la resistencia al cambio, ¿creen que estuvo presente en algún momento en estas personas?



**Leonardo Nocera:** Si, tuvieron que adaptarse, Más en el caso de los profesionales que pensaron que por tener un título ya estaban hechos y rechazaban el cambio.

**20) Cristina Ordoñez:** ¿La búsqueda para llegar acá fue individual o recomendada?

**Leonardo Nocera:** Sí, porque a Segunda Vuelta si no es voluntaria no llegas. Entonces el que llega es porque tiene ganas y el que no, vino a una clase y se fue. Eso también lo pulimos mucho más, la deserción es bastante. Lo que nos sirvió como indicador es que había mucha gente que se animó a dar el primer paso, pero ante la primera traba se fue y nos daba excusas. En la primer edición, llamábamos a cada uno de los que abandonó y las excusas eran siempre las mismas. [...]

**21) Florencia Boggiano:** ¿El número lo fueron siguiendo en cuanto a deserción?

**Leonardo Nocera:** Si, lo seguimos y bajó un montón. Nunca se soluciona del todo igual, más que nada en estos programas que son de convocatoria abierta y se explica de qué se trata, pero hay veces que la gente llega y no tienen idea de qué es porque no leyó. No tiene costo, entonces vienen. Por eso las inscripciones siempre son el doble de lo que estimamos. Siempre tenemos un número estimado de cuántos no van a volver después de la segunda clase.

**22) Florencia Boggiano:** ¿Hacen alguna evaluación en algún momento?

**Sofía Hunter:** Hacemos una evaluación la última clase que no es de conocimiento, sino de diagnóstico para nosotros, pero no es que aprueban o desaprueban.



**Leonardo Nocera:** Es más como un test personal, con preguntas acerca de los 8 módulos del programa que trataban temas diferentes que se complementaban. Era para que ellos miren cuánto avanzaron y nosotros tener una medición.

### **Documento: “Educación continua: no hay edad para aprender” - Banco Mundial**

“Cambia lo superficial, cambia también lo profundo, cambia el modo de pensar, cambia todo en este mundo”

En 1982, mucho antes de las redes sociales, los teléfonos inteligentes y los drones, el poeta chileno Julio Numhauser compuso la ya famosa canción “Todo cambia”. 37 años más tarde, la habilidad de adaptarnos al cambio sigue siendo una de las destrezas más útiles y valoradas a la hora de enfrentar los desafíos de la vida en el siglo XXI.

La adaptabilidad, es decir la habilidad de responder ante circunstancias inesperadas y aprender rápidamente, requiere la combinación de habilidades cognitivas (pensamiento crítico, solución de problemas, entre otras) así como de destrezas sociales, como la curiosidad y la creatividad.

La naturaleza cambiante del mundo del trabajo está aumentando la demanda por el desarrollo de nuevas habilidades más complejas e integrales. En Bolivia, por ejemplo, el porcentaje de trabajadores en puestos altamente calificados se incrementó casi un 10% en los últimos 14 años. Estas tendencias obligan a que cada vez más adultos permanezcan en un ciclo de aprendizaje continuo si quieren mantenerse y avanzar en el mercado laboral.

Según hallazgos recientes, los cerebros adultos aprenden diferente, siendo más difícil la incorporación de nuevos conocimientos. Además, el estrés y las



presiones de la vida cotidiana no hace más que comprometer una buena porción de la capacidad mental.

La existencia de un capital humano pujante en América Latina coloca a la región frente a una oportunidad clave para sumarse con éxito al futuro del trabajo.

¿Qué se necesita para que este capital humano pueda seguir desarrollándose sin importar la edad? Planteamos aquí 3 puntos a tener en cuenta:

### Contenidos

Los programas educativos para adultos pueden presentar distintos objetivos. En general, se pueden reunir en tres grupos principales: aquellos que apuntan a promover la alfabetización, los que desarrollan habilidades para el desarrollo profesional y aquellos que auspician el emprendedurismo.

Los tres grupos sufren importantes retos dado el clima social actual: se requiere mucho tiempo para que la mayoría de estos programas alcancen resultados positivos y sean sostenibles en el futuro.

Para América Latina, promover la alfabetización sigue siendo un desafío importante. Según datos del Banco Mundial, un 44% de los trabajadores latinoamericanos no cuentan con las competencias esperadas de lectoescritura, fundamentales para adaptarse al nuevo mundo del trabajo.

El informe sobre el desarrollo mundial 2019 del Banco Mundial plantea que todos los programas educativos para adultos deben desarrollar una correcta combinación entre habilidades generales y técnicas, adaptándose así a las demandas del mercado laboral, y el desarrollo de capacidades socio conductuales como el trabajo en equipo, la resiliencia, el autoconocimiento y la negociación.

El desarrollo de habilidades generales debe plantearse de manera integral. En un mundo interdependiente y complejo, la única forma de asegurar el éxito es



a través de la capacidad de pensar soluciones globales y reconocer interconexiones.

### Metodología

La educación continua de los adultos busca incentivar el interés y el deseo de todas las personas por el estudio como una actividad enriquecedora y placentera, que permite mejorar la calidad de vida, promover la cultura, estimular las capacidades propias y generar mejores oportunidades. Para lograr estos objetivos, los programas educativos para adultos deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a su público y atender los limitantes de la vida adulta, respetando sus horarios y ritmos de aprendizaje.

El otorgamiento de acreditaciones parciales puede ser una buena herramienta para fomentar la participación y aprendizaje de los contenidos formales. Estas iniciativas son mucho más exitosas cuando están unidas a programas formales de empleos, ya sea a través de pasantías o formación profesional que vinculen el aprendizaje con la experiencia cotidiana y motiven a los estudiantes.

“La flexibilidad se incrementa al garantizar que cuando los estudiantes abren una puerta, otras opciones sigan estando disponibles”, sugieren los expertos a cargo del informe sobre el Desarrollo Mundial 2019.

### Puntos de acceso

El derecho a la educación casi siempre está asociado con los niños. Sin embargo, uno de los principios fundamentales que sustentan la declaración de los derechos humanos es la universalidad. Toda persona tiene derecho a la educación, sin importar su edad.

El acceso de las personas adultas a servicios educativos de alta calidad juega un rol decisivo a la hora de desarrollar mejores habilidades y competencias que promuevan su progreso personal y laboral, lo que permitirá también una mejora de la competitividad económica de América Latina y el Caribe.





También la tecnología es una aliada importante para fortalecer el acceso a una educación de calidad, especialmente para aquellos grupos que se encuentran en puntos remotos o en situaciones de vulnerabilidad.

Contenidos bien articulados, metodologías flexibles y abundantes puntos de acceso a la educación pueden también tener un fuerte impacto económico para la región. Datos del Banco Mundial destacan que el 35 por ciento de las compañías de América Latina sostienen que el principal impedimento para su expansión es la falta de una fuerza laboral bien capacitada.

Volviendo a Julio Numhauser, lo que cambió ayer, tendrá que seguir cambiando mañana. El desarrollo de nuevas habilidades para un mundo cambiante requiere de un aprendizaje permanente, que sólo puede darse si se garantiza el aprendizaje de todos, sin importar la edad.



## **Documento: “Los empleos del futuro requieren más inversión en las personas”- Banco Mundial**

Los países deben prepararse para hacer frente a la naturaleza cambiante del trabajo.

BALI, 12 de octubre de 2018. Según el Informe sobre el desarrollo mundial 2019: La naturaleza cambiante del trabajo, en un mercado laboral que evoluciona con rapidez y está cada vez más determinado por la tecnología, es urgente realizar más inversiones en la salud y la educación de las personas.

“La naturaleza del trabajo no solo está cambiando, sino que está cambiando con rapidez”, afirmó el presidente del Grupo Banco Mundial, Jim Yong Kim. “No sabemos cuáles son los empleos por los que competirán los niños que hoy asisten a la escuela primaria, porque muchos de ellos aún no existen. El gran desafío consiste en enseñarles las habilidades que necesitarán —por ejemplo, la capacidad para resolver problemas y el pensamiento crítico, y habilidades interpersonales como la empatía y la colaboración—, más allá de cómo sean los empleos del futuro. Midiendo el desempeño de los países según cómo invierten en su población, esperamos ayudar a los Gobiernos a adoptar medidas concretas destinadas a preparar mejor a las personas para competir en la economía del futuro”.

Según el informe, la cantidad de robots que se utilizan en todo el mundo aumenta con rapidez, lo que aviva los temores de que desaparezcan empleos. Pero la tecnología está abriendo un camino para crear empleos, aumentar la productividad y prestar servicios públicos eficaces. Los temores en torno a la innovación, que ya ha transformado los niveles de vida, son infundados.

La tecnología digital estimula la innovación y el crecimiento rápidos, alterando las pautas de producción y borrando las fronteras de las empresas. Los nuevos modelos de negocios, como las plataformas digitales, evolucionan a un ritmo vertiginoso, desde su condición de empresas emergentes a nivel local hasta

convertirse en gigantes mundiales, a menudo con pocos empleados y activos tangibles.

Hoy en día, los nuevos mercados basados en plataformas digitales conectan a las personas con más rapidez que nunca. Esta “escala sin masa” brinda oportunidades económicas a millones de personas, sea cual fuere el lugar donde vivan.

Los nuevos mercados y puestos de trabajo están impulsando la demanda de empleados con habilidades para el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas. El cambio tecnológico está eliminando los empleos “codificables” repetitivos, pero los está reemplazando con nuevos tipos de empleo: se estima que sólo en Europa se crearán 23 millones de empleos durante este siglo.

La tecnología está cambiando no solo la manera en que las personas trabajan, sino también las condiciones laborales, lo que genera una mayor cantidad de empleos no tradicionales y trabajos esporádicos. Esto hace que algunos trabajos sean más accesibles y flexibles, pero plantea inquietudes relacionadas con la inestabilidad de los ingresos y la falta de protección social.

Cuatro de cada cinco personas que viven en los países en desarrollo nunca han sabido lo que significa vivir con protección social. Dado que hay 2000 millones de personas que trabajan en el sector informal, sin la protección de un empleo asalariado estable, un programa de bienestar social ni los beneficios de la educación, las nuevas modalidades de trabajo contribuyen a agravar un dilema que es anterior a la última ola tecnológica.

Para ajustarse a la naturaleza cambiante del trabajo, es necesario mejorar la protección social. Se necesitan nuevas formas de proteger a las personas, independientemente de su situación laboral.

En el informe se insta a los Gobiernos a cuidar mejor de sus ciudadanos, alentándolos a brindar un nivel de protección social mínimo universal. La



inclusión social plena será costosa, pero puede lograrse reformando la regulación del mercado laboral en algunos países y, a nivel mundial, llevando a cabo una revisión de la política tributaria que está pendiente desde hace mucho tiempo.

Dado que los límites de las empresas trascienden las fronteras y los activos físicos, resulta más fácil trasladar las ganancias a jurisdicciones de bajo nivel impositivo, lo que significa que hay miles de millones de dólares que no se gravan con impuestos. En el informe se insta a actualizar el sistema tributario internacional teniendo en cuenta la economía digital globalizada.

A medida que las empresas digitales —que tienen relativamente pocos activos tangibles— se multiplican y crecen, la retención de impuestos también adquiere mayor importancia. Los patrones tributarios actuales revelan discrepancias considerables, sobre todo entre los países más pobres y más ricos. Los países de ingreso alto recaudan una proporción mucho mayor del producto nacional en impuestos directos, en tanto que los países de ingreso mediano y bajo recurren en mayor medida a los impuestos al consumo y al comercio.

En el Informe sobre el desarrollo mundial 2019 se incluye un capítulo referido al Índice de Capital Humano, que forma parte de un proyecto más amplio del Grupo Banco Mundial que reconoce al capital humano como un factor de crecimiento inclusivo. Además del índice, el Proyecto de Capital Humano incluye un programa destinado a fortalecer la investigación y las mediciones en materia de capital humano, así como el apoyo a los países para acelerar los avances logrados en esa esfera.



## Aviso: Búsqueda + 45 Pigmento

VALORAMOS  
TU *Experiencia*

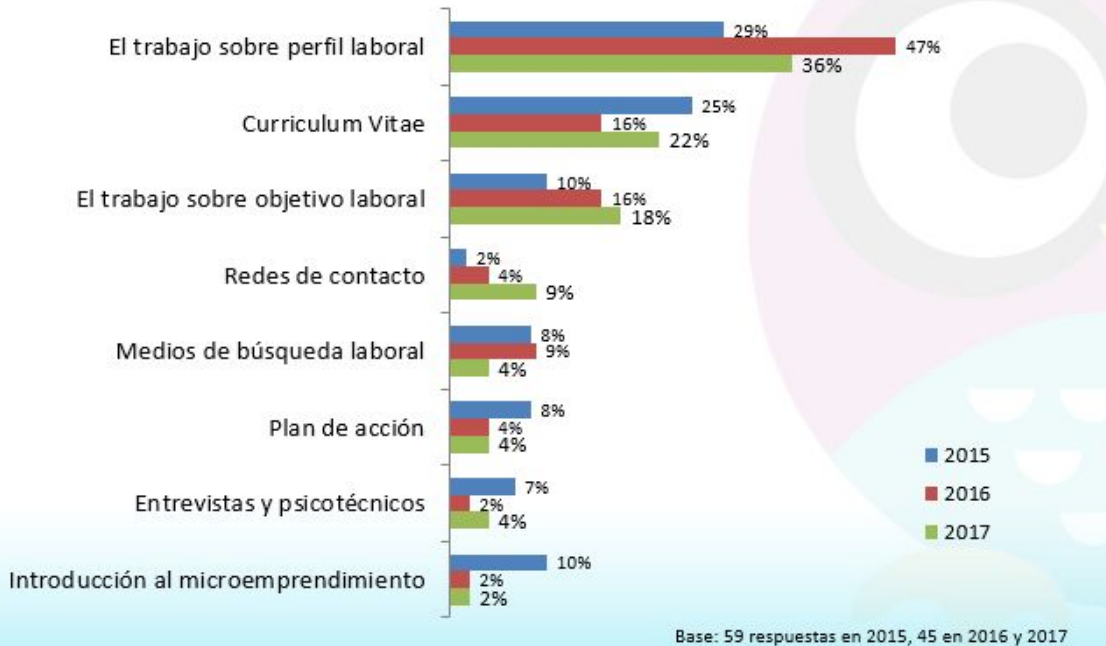
**CAJERAS / VENDEDORAS**

SI TENÉS MÁS DE **45 AÑOS**  
Y querés formar parte de nuestro equipo  
SUBÍ TU CV A  
[www.perfumeriaspigmento.com.ar](http://www.perfumeriaspigmento.com.ar)

 **Pigmento**  
cosmética y fragancias

## Asociación Civil Diagonal: Informe de Satisfacción PRL - 2017

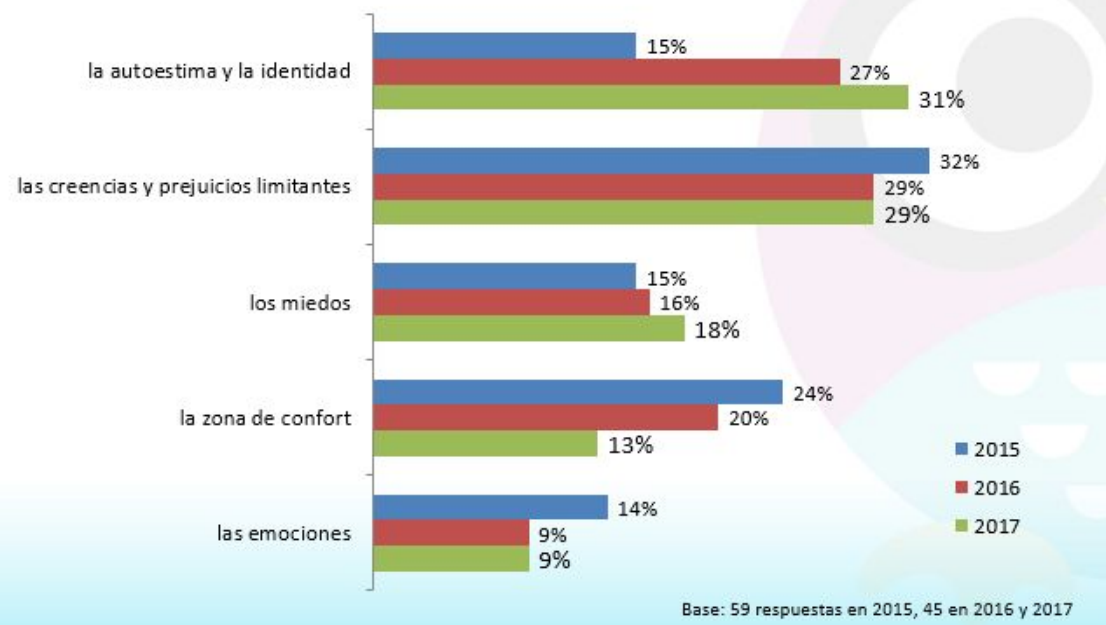
### Herramienta técnica más útil



### Herramienta emocional más útil



El trabajo sobre...



## Satisfacción con la explicación de los temas por parte de los facilitadores



**2015**

**75% Muy satisfecho**

**2016**

**76% Muy satisfecho**

**2017**



■ Muy satisfecho

■ Satisfecho

■ Insatisfecho

■ Muy insatisfecho

78%

22%

Base: 45 respuestas



## BIBLIOGRAFÍA

- Adecco (2017). *Digitalización y automatización: 10 nuevas políticas de trabajo*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de <https://www.adecco.com.ar/noticias/digitalizacion-y-automatizacion-10-nuevas-politicas-trabajo/>
- Accenture (2015). *El futuro del trabajo en Argentina*. Recuperado el 17 de Abril de 2019, de [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-5/Accenture-El-Futuro-Del-Trabajo-En-Argentina-POV.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-5/Accenture-El-Futuro-Del-Trabajo-En-Argentina-POV.pdf)
- Apple, M.(1978). *Ideology and Form in Currículum Evaluation*. en Willis, George, (ed. Qualitive Evaluation). Berkeley.
- Best W (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid, España: Morata.
- BSA | The Software Alliance [s.f.]. *¿Por qué los datos son tan importantes?* Recuperado el 12 de Abril de 2019, de [https://data.bsa.org/wp-content/uploads/2015/10/BSADataStudy\\_es.pdf](https://data.bsa.org/wp-content/uploads/2015/10/BSADataStudy_es.pdf)
- Camara, T., Hu, A., Singla, A., Sood, R & Van Ouwerkerk, J. (2019). *Six lessons on how to embrace the next-generation operating model*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de <https://www.mckinsey.com/>
- Careher, L. (2016). *Millennials en la oficina* (1a. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Codrington, G. (2018). *Futurist Forecast*. Recuperado el 17 Abril de 2019, de





[http://www.tomorrowtodayglobal.com/wp-content/uploads/O2\\_2018\\_Futurist\\_Forecast.pdf](http://www.tomorrowtodayglobal.com/wp-content/uploads/O2_2018_Futurist_Forecast.pdf)

- Cuesta, M. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones* (1a. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Empleos AMIA (2018). *Más de 45: reinserción en el mercado laboral, un gran desafío*. Recuperado el 22 Abril 2019, de <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/mas-de-45-reinsertarse-en-el-mercado-laboral-un-gran-desafio/>
- Fleming K., Sundararajan A., Dhar V., Siebel T., Slaughter M., Wald J., et. al. (2017). *The digital future of work: What skills will we need?* Recuperada el 15 de Abril de 2019, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-digital-future-of-work-what-skills-will-be-needed>
- Fundación Adecco [s.f.]. *7 de cada 10 desempleados mayores de 55 años cree que no podrá volver a trabajar nunca*. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de <https://fundacionadecco.org/7-de-cada-10-desempleados-mayores-de-55-anos-cree-que-no-podra-volver-a-trabajar-nunca/>
- Gómez, J. (2016). *Facilidad y capacidad para aprender: "Learnability" o "Aprendibilidad"*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, del Sitio web de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/facilidad-y-capacidad-para-aprender-learnability-o-aprendibilidad>



- Grothaus, M. (2015, 6 de Julio). Los trabajos de 2025: qué profesiones van a ser protagonistas en diez años. *La Nación*. Recuperado el 17 Abril de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-trabajos-de-2025-que-profesiones-van-a-ser-protagonistas-en-diez-anos-nid1807608>
- Gumble, P., Chui, M. & Lund S. (2018). *How will automation affect jobs, skills, and wages?*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de <https://www.mckinsey.com/>
- Harrison Hecht, L. [s.f.]. *Active Outplacement*. Recuperado el 24 de Abril de 2019, de [http://lh-argentina.com.ar/wp-content/uploads/2018/04/reporte\\_APM\\_sitioweb\\_argentina.pdf](http://lh-argentina.com.ar/wp-content/uploads/2018/04/reporte_APM_sitioweb_argentina.pdf)
- International Organisation of Employers (2017). *Entender el futuro del trabajo*. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=128003&token=14b61d42dd38ff8e51e332b8b5909852b6e3aa11>
- Jiménez M., Narváez L. & Acoste M. (2017). Learnability como característica del empleado del Siglo XXI. *Revista científica: Dominio de las Ciencias*, 3 (4), 54-71. Recupera el 10 de Abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6325479.pdf>
- Katz D, Festinger L (1978). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Primera parte 2: Los estudios de campo. Colección Psicología Social y Sociología. Argentina: Paidós
- Kolari Sri (2019, 17 de Junio). La población mundial sigue en aumento, aunque cada vez sea más vieja. *Noticias ONU*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de <https://news.un.org/es/>



- Kuhn (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Univ de Chicago Press (1962) *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap primero.: *Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Edic Morata. Madrid
- Ley N° 20.744. Ley de contrato de trabajo, Buenos Aires, Argentina, 13 de mayo de 1976.
- Ley N° 2352. Régimen para personas mayores de 45 años, Buenos Aires, 28 de junio de 2007.
- Ley N° 24.465/artículo 3. Régimen de contrato de Trabajo. Modificación. Modalidad Especial de Fomento del Empleo. Contrato de Aprendizaje, Buenos Aires, Argentina, 23 de Marzo de 1995.
- Manyika J., Lund S., Chui M., Bughin J., Woetzel J., Batra P., Ko R. & Sanghvi S. (2017). *Jobs lost, job´s gained: What future of work will mean for jobs, skills and wages?* Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#part4>
- ManpowerGroup (2018). *La revolución de las competencias: digitalización y por qué importan las habilidades y el talento*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Informe-Manpower-Group-La-revolucion-de-las-Competencias\\_636294171524216250.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Informe-Manpower-Group-La-revolucion-de-las-Competencias_636294171524216250.pdf)



- ManpowerGroup (2018). *Las carreras de los Millennials: visión 2020*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de [https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/551dbc42-a379-426d-a8fb-a49d2d35d988/CarrerasdelosMillennials\\_vision2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=551dbc42-a379-426d-a8fb-a49d2d35d988](https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/551dbc42-a379-426d-a8fb-a49d2d35d988/CarrerasdelosMillennials_vision2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=551dbc42-a379-426d-a8fb-a49d2d35d988)
- 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, Argentina.
- Mckinsey Global Institute (2017). *Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad*. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de <https://www.mckinsey.com/>
- Mejía, C. (2010). *Sillón Vacío* (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Molina, M., Benítez, Natalia & Ernst C., (2018). *Cambios tecnológicos y laborales. Sus implicancias en el mercado de trabajo de Argentina*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_635947.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_635947.pdf)
- Moliner, M. (2016). *La capacidad de adaptación, el gran reto profesional de los próximos cuatro años*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de <http://www.manpowergroup.es/capacidad-adaptacion-gran-reto-profesional-proximos-4-anos>



- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización* (1a. ed.). Ciudad de México, México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Programa de Reinserción Laboral (s.f.). Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de <http://diagonal.org.ar/institucional/>
- Resolución 1003/2009. Créase el Programa “Teletrabajo a partir de los 45 años. Un nuevo desafío”, Buenos Aires, Argentina, 9 de Noviembre de 2009.
- Sampieri, R, Collado R y Lucio P (2000) Metodología de la investigación McGrawHill. México
- Shonte, T. (TedX Speaker). (2016). *Gen-X: Masterminds and Lost Minds* [Vídeo]. Estados Unidos: TEDx Talks.
- Solo consultores (2015), *El choque de generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11575/annex\\_Nuria\\_Povill.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf)