



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

*Reivindicar el valor del talento senior: prácticas
organizacionales actuales que promueven la empleabilidad
de adultos mayores de 50 años en Argentina*

Autora: Micaela Limoni

DNI: 37.247.390

Mentora: Marcela Zangaro

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
diciembre de 2021

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	5
2.1 Problemática a abordar	5
2.2 Preguntas y objetivo central del trabajo	7
3. Marco conceptual	9
3.1 Talento <i>senior</i> : adultos +50	10
3.2 Empleabilidad	14
3.3 Competencias	18
3.4 Gestión del aprendizaje y capacitación	25
4. Investigación de campo	29
4.1 Metodología de relevamiento	29
4.2 Presentación y análisis de la información de campo	31
4.2.1 Empresas con programas de empleabilidad para adultos +50	31
4.2.2 Fundaciones, consultoras y asociaciones que promueven la empleabilidad de adultos +50	47
4.2.3 Material complementario: otras iniciativas de empleabilidad +50 en el mercado laboral	62
4.3 Síntesis de los principales hallazgos	67
5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico	74
6. Recomendaciones para la acción	79
7. Reflexiones finales	82
8. Referencias bibliográficas	84
9. Anexos	88

Anexo 1. Competencias <i>hard</i> más valoradas en las organizaciones de acuerdo con datos publicados por LinkedIn <i>Learning</i> en el 2019	88
Anexo 2. Herramienta de campo: instrumento para entrevistas a empresas que cuentan con programas y/o acciones de empleabilidad para el talento senior	89
Anexo 3. Herramienta de campo: instrumento para entrevistas a fundaciones, consultoras y asociaciones que trabajan en temáticas de empleabilidad para el talento <i>senior</i>	90
Anexo 4. Datos de empresas entrevistadas.....	91
Anexo 5. Datos de fundaciones, consultoras y asociaciones entrevistadas .	92
Anexo 6. Programas y talleres para empresas de Diagonal Asociación Civil	92



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

En la actualidad, existe una población importante en condiciones de formar parte del mercado laboral que son los adultos mayores de 50 años o también denominados talento *senior*. Tener más de 50 años significa poseer importantes cualidades para el mercado laboral que las empresas pueden capitalizar.

Sin embargo, por diversas razones, se percibe cierta actitud reticente hacia la posibilidad de contratar personas que forman parte de este colectivo, lo cual podría estar relacionado con percepciones negativas respecto a los adultos +50. Se estima que el 80% de la oferta laboral está destinada a personas de menor edad.

A pesar de ello, en Argentina existen numerosas empresas que se interesan en la fuerza laboral +50, por lo que el objetivo del presente trabajo final de graduación fue conocer de qué manera las empresas promueven oportunidades y experiencias de aprendizaje para favorecer la empleabilidad y el desarrollo de competencias del talento *senior*, que permiten que este colectivo pueda progresar en una empresa, actualizar sus conocimientos y adaptarse a la evolución tanto de la tecnología como del mercado laboral.

En principio, se desarrolló una exposición teórica en el que se abordaron cuatro ejes que posibilitaron dar un marco conceptual a la temática en cuestión: problemática de desempleo y empleabilidad del talento *senior*, empleabilidad, competencias laborales y gestión del aprendizaje y capacitación en las organizaciones.

Para responder a la inquietud planteada, a continuación, se realizó un relevamiento de prácticas en empresas nacionales o con sede en el país que hayan implementado, estén implementando o refieran implementar programas de empleabilidad para adultos +50. De forma complementaria, se realizaron entrevistas a fundaciones, consultoras y asociaciones que trabajan con el

colectivo en cuestión, para indagar en sus experiencias y percepciones, y de esta forma contribuir a dar respuesta al interrogante planteado.

De acuerdo con lo investigado, el principal motivo por el cual las empresas se enfocan en trabajar de forma proactiva con el colectivo +50 apunta a una iniciativa vinculada con su estrategia de diversidad e inclusión, en la que toma protagonismo la dimensión etaria. En otros casos, las iniciativas se vinculan con estrategias de género, no obstante, la no discriminación por género abrió una puerta al protagonismo también de la dimensión etaria.

Es importante resaltar que, si bien el problema de la empleabilidad afecta a todos los adultos +50 al margen de que sean profesionales o no, los programas e iniciativas llevadas adelante apuntan en su gran mayoría al colectivo en situación de vulnerabilidad y con menos herramientas para su reinserción o reinversión laboral. De todos modos, profesionales con amplia *expertise* también se encuentran en situación de crisis o falta de posibilidades de empleo por considerarse sobrecapitados para distintas posiciones dentro del mercado.

Dentro de los programas e iniciativas implementadas orientadas a la formación y al aprendizaje de los adultos +50, se trabaja en el desarrollo de aspectos emocionales, técnicos y digitales. Es fundamental el involucramiento de los líderes como aliados de los programas y la necesidad de que acompañen y empujen las distintas iniciativas.

En general, se resaltó el nivel de satisfacción por parte de las empresas con los programas, que entienden que realmente existe un valor en los talentos +50 y en la apuesta hacia la diversidad etaria. A su vez, los programas impactaron positivamente sobre el colectivo analizado, ya que permitieron generar una comunidad y una red de contención para quienes lo necesitaban.

A modo de cierre y como aporte final de valor, se plantean propuestas alineadas con el diagnóstico realizado y al objetivo central del trabajo.

2. Introducción

2.1 Problemática a abordar

En la actualidad, en Argentina existe una población importante que está en condiciones de formar parte del mercado laboral: los adultos mayores de 50 años o también denominados talento *senior*. En términos numéricos, para el año 2021, correspondería a 6.373.043 adultos entre 50 y 64 años que representan aproximadamente un 25% de la población potencialmente activa según proyecciones basadas en el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2010 (INDEC, 2013). Conviven en esta franja etaria hombres y mujeres que se encuentran en el momento de mayor desarrollo de sus carreras profesionales con otros y otras con una situación más precaria y vulnerable en cuanto a la reinserción laboral, o la posibilidad de perder el empleo actual que poseen (Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales, 2017).

Mientras tanto, se estima que el 80% de las ofertas de empleo actuales en el país son para menores de 45 años (The Adecco Group, 2017)¹. Se infiere que existe cierta actitud reticente por el lado de las empresas a contratar a este colectivo por distintos motivos. Entre ellos, porque son personas próximas a jubilarse y, por ello, toda inversión en capacitación y construcción de perspectivas de carrera no sería productiva. Otro de los motivos podría ser que se asocia a personas de esta edad con poca capacidad de adaptación y especialización en cambios tecnológicos.

"La encuesta realizada a 800 profesionales de recursos humanos demuestra que hay un perjuicio hacia ese colectivo: 'Desenterrarán con los más jóvenes, pedirán un salario más alto, tendrán menos flexibilidad horaria y, por supuesto, carecerán de competencias digitales'" (Huertas Mejías & Ortega Cachón, 2019:54). Frente

¹ Esta situación sucede al margen de si son o no profesionales, debido a lo cual dicha problemática no se relaciona directamente con el grado de formación académica, de acuerdo con lo especificado por la consultora.

a esta falta de posibilidades en el mercado, el segmento de adultos mayores de 50 años se ha convertido en un nuevo grupo vulnerable en Argentina (Dborkin, Díaz Langou, & Forteza, 2011).

Tener más de 50 años, sin embargo, significa poseer importantes cualidades para el mercado laboral que las organizaciones pueden capitalizar. Desde la perspectiva de recursos humanos, contar con adultos mayores a 50 años trae múltiples beneficios a la organización por las importantes cualidades que aporta este colectivo. La experiencia y trayectoria laboral, la madurez, el sentido de la responsabilidad y el menor nivel de ausentismo son algunos de los beneficios que se destacan de personas de este rango etario (Dborkin *et al.*, 2011; The Adecco Group, 2017). A su vez, otras ventajas para empresas que cuenten con este colectivo son: la posibilidad de contar con profesionales experimentados, la utilización de sus redes de contactos y la menor rotación y mayor motivación que traen (Huertas Mejías & Ortega Cachón, 2019).

Al mismo tiempo, entre los 40 y 50 años, los seres humanos se encuentran en la mejor edad para continuar desarrollando la inteligencia y mejoran en tareas cognitivas más complejas como análisis, planificación, gestión y coordinación de proyectos a largo plazo, lo cual se podría convertir en una ventaja competitiva para las empresas que cuenten con este colectivo (Krizanovic, 2021). Otro factor de competitividad es la diversidad intergeneracional, fundamental para una mayor innovación y capacidad de reinención de las organizaciones (Huertas Mejías & Ortega Cachón, 2019).

Las empresas pueden sacar buen beneficio si trabajan en la manera de reclutar, promover la incorporación y la integración entre generaciones, y apuestan por la capacitación y el desarrollo de estos adultos; en otras palabras, si contribuyen a la empleabilidad de este colectivo. De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (2005:4):

el término empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar

de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.

El interrogante que surge es cómo capitalizar a esta fuerza de trabajo, de qué manera las empresas pueden promover oportunidades de empleo y posibilidades de capacitación y desarrollo, para que trabajadores y trabajadoras mayores de 50 años puedan progresar dentro de una empresa, actualizar sus conocimientos y adaptarse a la evolución tanto de la tecnología como del mercado laboral, siendo que la edad se ha convertido en un determinante de la empleabilidad.

Si bien la mayor parte de la oferta laboral está destinada a personas de menor edad, existen empresas en el país que sí se interesan en la fuerza laboral +50. Por lo tanto, en función del interrogante planteado, para el presente trabajo de graduación se realizó un relevamiento de prácticas organizacionales actuales que promueven la empleabilidad y que contribuyen al desarrollo de las competencias para adultos mayores de 50 años², para *a posteriori* presentar un detalle de buenas prácticas existentes en el mercado. Conocer y difundir estos ejemplos de buenas prácticas ayudará a que otras empresas puedan incorporarlas e integrarlas.

2.2 Preguntas y objetivo central del trabajo

A partir de lo mencionado anteriormente, la pregunta principal que guía este trabajo es: ¿cómo promueven las organizaciones oportunidades y experiencias de aprendizaje para favorecer la empleabilidad y el desarrollo de competencias del talento *senior*?

En función de ella, el objetivo central será conocer cuáles son las prácticas organizacionales que promueven la empleabilidad, que garantizan oportunidades y experiencias de aprendizaje y que contribuyen al desarrollo de

² Es necesario especificar que en el presente trabajo no se realizará una distinción de personas que hayan cumplido la edad de jubilación de las que no, así como tampoco se hará distinción por género.

las competencias requeridas en el mercado actual de adultos mayores de 50 años.

Dado que el objetivo apunta a conocer distintas prácticas actuales, el relevamiento de campo en el presente trabajo se realizó en organizaciones que ya cuenten o refieran contar con programas de empleabilidad para adultos mayores de 50 años.

Preguntas específicas:

- Las organizaciones que refieren promover la empleabilidad de mayores de 50 años, ¿a través de qué programas y/o acciones la llevan a cabo? ¿Qué resultados se obtienen?
- ¿Por qué se enfocan en trabajar de manera proactiva con este colectivo?
- ¿Cuáles son los atributos y/o aspectos que caracterizan a este grupo etario y hace que sean valorados en el mercado laboral? ¿Cuáles son los atributos más cuestionados?
- ¿Detectan alguna limitación o mayor dificultad de este grupo etario en relación con empleados de otro rango etario? En caso afirmativo, ¿cómo trabajan dichas limitaciones?
- ¿Qué posición o tipo de empleo se ofrece a personas mayores de 50? ¿Qué tipo de posiciones o trabajo realizan estos adultos actualmente en su organización?

3. Marco conceptual

En función del problema y objetivo del presente trabajo, a continuación, se abordarán distintos ejes que posibiliten dar un marco conceptual a la temática en cuestión.

El primer eje aborda la problemática de desempleo y empleabilidad de los adultos mayores de 50 años. Es necesario especificar que en el presente trabajo las categorías de “trabajadores mayores” y “talento *senior*” se utilizarán como sinónimos para hacer referencia a adultos que se encuentren activos laboralmente y que sean mayores de 50 años.

La categoría de los trabajadores mayores hace referencia a una nueva categoría con una dimensión y formación histórica específica, inexistente en el orden de la sociedad fordista; aparece en las últimas décadas como una figura intermedia entre el trabajador adulto y el jubilado. Esta categoría es fruto de un proceso de construcción sociohistórica por el que se caracteriza y homogeneiza a determinados trabajadores a partir de un rasgo adscrito, la edad (Susó Araico, 2006: 133).

Según la investigadora, esta generación de personas comparte la experimentación de las transformaciones en el mercado de trabajo y la norma de empleo flexibilizado. A partir de los años ochenta, la flexibilidad se convierte en el eje central de la gestión de los recursos humanos, y toma protagonismo el concepto de la empleabilidad, que medirá el nivel de polivalencia y adaptabilidad de las personas a las necesidades del mercado (Susó Araico, 2006). Para que las empresas puedan capitalizar a esta fuerza de trabajo es importante que puedan generar condiciones y contribuir a su empleabilidad. Por lo tanto, el segundo eje incluye información respecto a este término.

A partir de la década del ochenta, en la gestión de los recursos humanos pasan a segundo plano, progresivamente, dimensiones del trabajador asalariado fordista que antes eran muy valoradas (como la antigüedad, el oficio adquirido y

la experiencia) y se comienzan a valorar las competencias (técnicas, psicológicas y sociales), así como la capacidad para adaptarse constante y rápidamente a los cambios requeridos por el nuevo modelo de producción (Suso Araico, 2006). A raíz de ello, el tercer eje del marco teórico abordará la definición de competencias, un relevamiento de cuáles son las más valoradas en la actualidad y su relación con la empleabilidad.

El cuarto y último eje del marco teórico incluye un apartado sobre la gestión del aprendizaje y capacitación en las organizaciones, y la formación o reentrenamiento de los colaboradores y las colaboradoras que se vuelve fundamental en la actualidad (*reskilling* y *upskilling*) y que está vinculado con los ejes anteriores y el objetivo central del trabajo.

3.1 Talento *senior*: adultos +50

La problemática del desempleo y empleabilidad en personas mayores de 50 años es, sin duda, de gran complejidad. Para abordarla, se requiere de un enfoque integral que contemple el conjunto de sus causas y manifestaciones.

Es importante mencionar que, si bien este trabajo se enfoca en el ámbito organizacional, esta problemática resulta particularmente relevante a nivel social dado que estamos frente a un fenómeno totalmente nuevo, revolucionario y definitorio del siglo XXI: el envejecimiento poblacional (Miralles, 2010). Los procesos de industrialización, urbanización y modernización social, junto con los enormes avances tecnológicos, científicos y sanitarios han provocado el aumento de la esperanza de vida³ (Miralles, 2010).

Tener más de 50 años significa poseer importantes cualidades para el mercado laboral, entre ellas, la experiencia, la madurez y el sentido de la responsabilidad. Sin embargo, en el contexto actual, la edad puede llegar a ser un determinante de la empleabilidad por la falta de oportunidades brindadas dentro del mercado laboral. Por ejemplo, para el año 2017, aproximadamente 800.000 personas

³ De acuerdo con indicadores demográficos publicados por INDEC, la esperanza de vida al nacer en Argentina pasó de 32,86 años en el primer censo de 1869 a 75,34 años según último censo llevado a cabo en el año 2010. Fuente: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-158>.

mayores de 45 años no podían reinsertarse en el mercado. Ello sucede al margen de que sean o no profesionales, debido a lo cual dicha situación no se relaciona directamente con el grado de formación académica, sino que quedaron al margen del circuito de empleo, fueron despedidas o dejaron de trabajar por algún motivo y desean o necesitan volver al mercado laboral (The Adecco Group, 2017).

En los últimos años, se llevaron a cabo múltiples investigaciones vinculadas con esta temática. En el presente trabajo se consideran principalmente dos:

- la que llevó a cabo la Asociación Civil Diagonal en conjunto con el Programa de Protección Social del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). La investigación se realizó en el año 2011 sobre la población argentina de 45-70 años en situación de riesgo y vulnerabilidad. El estudio profundiza en el análisis de los problemas sociales que afectan a esta población, los aspectos más críticos de su situación sociolaboral, cultural y familiar, y los principales riesgos que enfrentan.
- El dirigido por *The Adecco Group* durante el año 2017 con el fin de analizar la situación laboral actual de personas mayores de 45 años en Argentina desde el punto de vista de las empresas, para conocer la realidad y las expectativas en relación con esta población.

Según refieren ambos informes, la edad de los postulantes en una búsqueda laboral es un factor relevante al momento de decidir la contratación en el sector privado. Se estima que el 80% de las ofertas de empleo son para menores de 45 años por lo que, de acuerdo con este porcentaje, las personas adultas que caen en el desempleo a esa altura de la vida tienen menos probabilidades que los jóvenes de volver a insertarse en el mundo laboral.

De acuerdo con un reciente reporte del *World Economic Forum* (WEF), existe cierto prejuicio de los formadores de empleo para contratar adultos de este grupo etario, porque los ven como menos eficientes y refractarios a la tecnología y al cambio (Huertas Mejías & Ortega Cachón, 2019). Se infiere que estos adultos

encuentran mayores dificultades que los jóvenes para especializarse y adaptarse a las exigencias en términos de desarrollo tecnológico.

De la misma manera, las investigaciones de la Asociación Civil Diagonal y de *The Adecco Group* dan cuenta de cierta actitud reticente por el lado de las organizaciones hacia la posibilidad de contratar personas mayores. Uno de los motivos que destacan es la proyección de que las personas de este grupo etario estarán próximas a jubilarse, por lo que toda inversión en capacitación y construcción de perspectivas de carrera no sería productiva. Esto último corresponde a estereotipos a través de los cuales se supone que los mayores no aplicarán el mismo esfuerzo en el desarrollo de las actividades laborales que el resto de los candidatos.

Otros aspectos negativos del colectivo analizado que se mencionan en ambos estudios son la falta de flexibilidad y adaptación, especialmente en lo referido a nuevas tecnologías de información y comunicación, pero también dificultad de adaptarse en equipos donde predominan trabajadoras y trabajadores más jóvenes. La consultora Adecco suma a estos aspectos sobre calificación, altas expectativas salariales y dificultad para desaprender hábitos demasiado arraigados que pueden afectar el desempeño. Por su parte, CIPPEC menciona otras desventajas: mayor desactualización en conocimientos que grupos más jóvenes, tiempos más lentos a la hora de aprender, menor ambición de progreso profesional y mayores problemas con la autoridad (Dworkin, Díaz Langou, & Forteza, 2011).

Es larga la lista de estereotipos sobre el talento *senior*, que remiten a supuestas actitudes y aptitudes atribuidas de forma homogénea a esta categoría etaria, y que inciden sobre el rendimiento, la productividad y creatividad de forma negativa (Susó Araico, 2006). Estas son algunas de las razones por las cuales, de acuerdo con lo mencionado en los estudios, las virtudes de las y los trabajadores más jóvenes resultarían más atractivas por parte de los empleadores a la hora de contratar.

Lo mencionado anteriormente puede derivar en una verdadera discriminación etaria, lo cual predomina más en el caso de las pymes (66%) que en las empresas grandes (58%) según los resultados de las encuestas de Adecco (2017). Sin embargo, frente a la pregunta de la consultora respecto a *¿estaría dispuesto a aumentar la contratación de personas mayores de 45 años en su plantilla?*, los resultados advierten una buena predisposición de las compañías encuestadas para incorporar más personas de esta franja etaria (76%), siendo las empresas grandes (79%) las que presentan indicadores superiores en comparación con las pymes (74%).

Además, muchos empleadores entrevistados mencionaron que, a pesar de incluir un límite de edad en las búsquedas, luego se seleccionan los postulantes por sus competencias, más allá de que no cumplan con el rango de edad establecido para la búsqueda.

De la misma forma en la que se identificaron atributos negativos, en los estudios se detallan aspectos positivos que las empresas consideran sobre el talento *senior*. Entre ellos, compromiso con las tareas, valoración del trabajo y responsabilidad, mayor experiencia y trayectoria laboral respecto a más jóvenes, menor nivel de ausentismo y menores exigencias de medidas de conciliación de la vida laboral y personal (*The Adecco Group, 2017; Dborkin et al., 2011*). Al listado, Adecco suma como ventajas: paciencia, cultura del trabajo más marcada (que se traduce en menor ausentismo y mayor compromiso con el lugar de trabajo), mayor temple a la hora de tomar decisiones, confiabilidad y autonomía en la ejecución de las tareas asignadas, y mayor generalidad en sus conocimientos.

Las investigaciones también resaltan como favorable el posible rol de mentoría que se puede asignar a trabajadoras y trabajadores mayores y el equilibrio en términos emocionales frente a situaciones de urgencia o crisis.

Por último, al listado de ventajas para las empresas que elijan contar con este colectivo se suma que, entre los 40 y 50 años, los seres humanos pueden continuar desarrollando la inteligencia y mejorar en tareas cognitivas más

complejas como análisis, planificación, gestión y coordinación de proyectos. Esto último se podría convertir en una ventaja competitiva (Krizanovic, 2021), al igual que la diversidad generacional, fundamental para una mayor innovación y capacidad de reinversión de las organizaciones (Huertas Mejías & Ortega Cachón, 2019).

En conclusión, posicionándonos desde la perspectiva de recursos humanos, contar con talento *senior* trae múltiples beneficios a los equipos de trabajo por las importantes cualidades que aporta este colectivo. Y las empresas pueden obtener beneficio si trabajan en mejorar su proceso de selección, promueven la incorporación y la inclusión, y apuestan por la capacitación y el desarrollo de estos adultos y adultas; en otras palabras, si contribuyen a la empleabilidad de este colectivo.

Para poder comprender de qué forma las organizaciones pueden trabajar de forma proactiva en la empleabilidad de este colectivo es fundamental, en primer lugar, definir qué se entiende por este término. Al ser un concepto polisémico, se hará un recorrido desde la aparición del término hasta la actualidad, para poder entender con mayor precisión cómo se fue replanteando y reconfigurando su definición.

3.2 Empleabilidad

Recorrido desde sus orígenes

Las primeras publicaciones sobre empleabilidad se remontan a la década de los años cincuenta. En aquellos años, las publicaciones estaban relacionadas con un propósito económico, que era alcanzar el pleno empleo (Forrier & Sels, 2003). La empleabilidad se entendía en términos del potencial individual para conseguir trabajo, y se describía principalmente como la distancia que separa a los individuos de un empleo regular (De Grip, Van Loo, & Sanders, 2004).

En ese entonces, se relacionaba a la empleabilidad con determinados factores o atributos personales, como la actitud hacia el trabajo o la percepción de las personas sobre ellas mismas (Forrier & Sels, 2003). El objetivo era conseguir que los individuos desempleados pudieran participar en el sistema laboral, y las

acciones que se implementaban para revertir la situación de los desempleados provenían principalmente del ámbito público (Future for Work Institute, 2017). Era principalmente el Estado quien intervenía para promover la empleabilidad e incorporar al mercado de trabajo a personas hasta ese momento excluidas de él (Future for Work Institute, 2017).

Para la década de los setenta, el enfoque de la literatura sobre el tema se modificó. Si bien el principal objetivo seguía siendo alcanzar el pleno empleo, la atención se centró en los conocimientos y habilidades individuales de las y los trabajadores y su valor en el mercado laboral (Forrier & Sels, 2003; Future for Work Institute, 2017). Esta concepción se extendió no solo a las competencias ocupacionales básicas, sino también al conocimiento sobre las propias posibilidades, el conocimiento sobre la propia posición en el mercado laboral y el conocimiento sobre la situación laboral en general (De Grip *et al.*, 2004). Ser empleable se había convertido en una necesidad económica para las personas (Future for Work Institute, 2017).

A partir de los años ochenta, frente al entorno cambiante que atravesaban las empresas, el término “empleabilidad” comenzó a utilizarse como medio para proporcionar flexibilidad (Forrier & Sels, 2003), haciendo referencia a la polivalencia y a la movilidad funcional de los empleados (Future for Work Institute, 2017). La empleabilidad se había convertido en una meta-característica de quienes trabajaban, que combinaba actitudes, conocimientos y habilidades, considerada como un determinante importante del desempeño de los empleados en el mercado laboral (De Grip *et al.*, 2004).

El creciente dinamismo de los mercados obligaba a las compañías a convertirse en organizaciones con mayor flexibilidad y agilidad. Para ese entonces, el capital humano se convirtió en un factor clave para la competitividad de las empresas en un escenario donde la ventaja competitiva de una compañía procedía cada vez más de su capacidad de reconfigurarse para anticipar o dar respuesta a las amenazas y oportunidades que surgían en su entorno (Future for Work Institute, 2017). La empleabilidad se empieza a abordar como un instrumento de recursos

humanos para optimizar el despliegue de personal dentro de las empresas (Forrier & Sels, 2003).

A partir de esta década, la empleabilidad, como alternativa a la seguridad laboral, establece un nuevo contrato psicológico entre empleadores y empleados (Garavan, 1999). Bajo este nuevo contrato psicológico no existen expectativas a largo plazo sino un compromiso de la organización de brindar a los empleados la mejor capacitación y desarrollo (Baruch, 2001).

Frente a la nueva concepción, las empresas deberán invertir en el desarrollo de habilidades genéricas transferibles de sus empleados y empleadas, para la mejora de su empleabilidad, a cambio del compromiso y lealtad de aquellos (Garavan, 1999). Siguiendo los lineamientos del autor, la compañía aceptará la responsabilidad de proporcionar a los miembros de su plantilla información, tiempo, recursos y oportunidades para evaluar y desarrollar las habilidades que sean necesarias.

A partir de la década de los noventa se empieza a estudiar la empleabilidad de manera empírica, desde diferentes niveles, y desde una variedad de disciplinas, incluyendo, por ejemplo, la administración de empresas, la gestión de recursos humanos, psicología y educación (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). La empleabilidad se convierte así en una responsabilidad compartida del Estado, las y los empleadores y la o el empleado individual (De Grip *et al.*, 2004).

Sin embargo, esta década trajo consigo diferencias cada vez mayores entre las opiniones sobre lo que realmente significa la empleabilidad, cómo debería medirse y cómo afecta a las personas (De Grip *et al.*, 2004). Aunque las definiciones se han vuelto muy diversas, la empleabilidad se convirtió, a fines del siglo XX, en uno de los temas principales del debate sobre el desarrollo de los recursos humanos en una economía globalizada; por lo tanto, es importante encontrar el equilibrio adecuado entre la responsabilidad y el alcance individuales y colectivos (De Grip *et al.*, 2004).

En definitiva, el estado de la literatura sobre empleabilidad se encuentra en constante cambio, tanto en lo que hace al significado preciso del concepto y su aplicación a las organizaciones de empleo, como sus implicaciones para la relación laboral (Garavan, 1999).

Numerosos autores delimitan el significado del término. En algunos casos, la caracterización refiere a la responsabilidad del individuo específicamente como, por ejemplo, la definición que brinda la Oficina Internacional del Trabajo (2005:4):

el término empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.

Es necesario considerar que existen otros elementos que permiten definir la empleabilidad de manera más comprehensiva. En el presente trabajo, la definición que formará parte del recorrido es la que brinda el *Joint Research Center* de la Comisión Europea, que entiende que la empleabilidad está compuesta por habilidades, actitudes y conductas, circunstancias contextuales individuales, cultura de trabajo y mercado laboral (*Future for Work Institute*, 2017). Es importante considerar el impacto del contexto y el mercado laboral, entender qué oportunidades brindan las empresas y cómo influyen en la empleabilidad de los individuos.

Las organizaciones tienen una cuota de responsabilidad en el desarrollo de la empleabilidad de sus colaboradores y pueden contribuir de muy diferentes formas como, por ejemplo, ayudarles a desarrollar cualidades como resiliencia, curiosidad, creatividad, pensamiento crítico, entre otros. También pueden ayudar a sus colaboradores a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades y, en un escenario de cambio constante, ayudarlos a asimilar que la empleabilidad no es una cualidad que dura para siempre (*Future for Work Institute*, 2017).

Es indudable que la empleabilidad se relaciona con el desarrollo de competencias que son valoradas en el mercado de trabajo y que potencian a

quienes las poseen. En este sentido, la existencia de una serie de competencias mejora las posibilidades de los individuos de adaptarse con facilidad a las demandas cambiantes del mercado (Vargas Zúñiga, 2004). Por ello, en el siguiente apartado se realizará una descripción de cuáles son las competencias más valoradas en el mercado laboral actual según información obtenida de distintas fuentes reconocidas.

3.3 Competencias

El concepto de competencia laboral emergió como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra (Mertens, 1996), a partir de la crisis del modelo fordista. Si bien en la actualidad el desarrollo de competencias puede contribuir a la empleabilidad de un individuo, la preocupación por los saberes que deben tener quienes trabajan existe desde antes y se los veía bajo otro paradigma, el de las calificaciones, vinculado con el paradigma fordista.

Durante el modelo fordista, las y los empleados eran considerados calificados en la medida que probaban su capacidad de respetar una norma de comportamiento previamente definida con independencia de ellos (Silveira, 2002). Se puede definir calificación como la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto (Mertens, 2000). En el presente trabajo, esto resulta relevante debido a que las y los adultos mayores de 50 años muchas veces han tenido una trayectoria vinculada con la adquisición de calificaciones más que de competencias.

A partir de la crisis del modelo fordista ya no son suficientes las habilidades técnicas o específicas, sino que se hacen necesarias también competencias más complejas vinculadas fundamentalmente con la capacidad de aprender, de relacionarse e interactuar y de diagnosticar y resolver problemas responsablemente (Drolas, 2010). Se ubica al capital cognitivo en el centro del desarrollo económico; las competencias o, dicho de otro modo, un cierto número de saberes y destrezas, se han convertido en factores clave para la competitividad de las empresas, la empleabilidad y el desarrollo pleno de las

personas (De Rey, 2011). El creciente dinamismo de los mercados obligaba a replantear la forma en que se organizaban las tareas y la transición de un sistema de gestión de recursos humanos basado en el contenido del trabajo a uno basado en competencias (Future for Work Institute, 2017).

A partir del postfordismo, la noción de competencia empieza a utilizarse como superadora de la idea de calificación y como solución formativa a los problemas del empleo (Drolas, 2010). Esta noción se refiere al conjunto de conocimientos y capacidades de los sujetos; implica la evaluación del individuo según su capacidad de movilizar y desarrollar sus posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas (Zangaro, 2014).

En resumen, en el capitalismo posfordista, el modelo profesional solicitado es el de una valoración permanente de competencias cada vez más amplias, técnicas, psicológicas y sociales, una capacidad remunerada de ampliar las respuestas y adaptarse constante y rápidamente a los cambios requeridos por el proceso productivo. Los nuevos procesos tanto de construcción social de competencias como de empleabilidad lanzan a la inempleabilidad al asalariado tipo del ciclo fordista (Alonso, 2004).

Si bien existen múltiples definiciones del concepto de competencias, en el presente trabajo se considerará la definición dada por la Organización Internacional del Trabajo:

competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997: 20).

También se puede definir como la capacidad real y posibilidades de un individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran una función en concreto. Para identificar la competencia solicitada, se parte de los resultados y los objetivos

deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas (Mertens, 1996).

Las competencias se pueden clasificar desde diversos enfoques. Se puede identificar, por ejemplo, un grupo de competencias para la empleabilidad (Mertens, 1996) que son competencias básicas necesarias para aprender y desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo, conseguir un empleo, permanecer en él o encontrar uno nuevo. Dentro de este tipo de competencias, se pueden incluir capacidades de comunicación, relaciones interpersonales, resolución de problemas, manejo de procesos organizacionales y organización de los propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de trabajo (Brunner, 2000).

Este tipo de competencias se reflejan en actitudes, comportamientos y capacidades de índole general, que facilitan la adaptación del trabajador ante los cambios en las tecnologías utilizadas, la organización del trabajo o para asumir nuevas responsabilidades que requieran el desarrollo de habilidades específicas (Mertens, 1996). Son competencias básicas transferibles que representan conocimientos funcionales esenciales y habilitantes necesarios para tener éxito en todos los niveles de empleo en el lugar de trabajo del siglo XXI (Overtoom, 2000).

En los últimos tiempos, algunas habilidades se volvieron clave y ganaron más protagonismo que nunca. De acuerdo con la consultora Randstad (2020), si bien las competencias duras y conocimientos técnicos y digitales no dejarán de ser relevantes en las organizaciones, las habilidades blandas cobran cada vez más relevancia en los procesos de selección.

Según datos publicados por LinkedIn *Learning* (2018), existen al menos 50.000 competencias profesionales diferentes en todo el mundo. A partir del año 2019, 25 competencias *hard* y 5 *soft* se convirtieron en fundamentales. Esto último impacta en las personas y, en línea con lo analizado en el presente trabajo, será primordial que las y los adultos mayores a 50 años puedan trabajar en desarrollar

las competencias más valoradas para continuar siendo empleables en el mercado.

Dentro de las *hard skills*, el artículo incluye conocimientos especializados y habilidades técnicas. En el Anexo 1 se detalla la lista con las más valoradas, que reflejan el impacto de la tecnología y la inteligencia artificial en el mundo.⁴ Según el mismo estudio de LinkedIn *Learning* (2018), el auge de la inteligencia artificial solo está haciendo que las habilidades blandas sean cada vez más importantes, ya que son precisamente las que los robots no pueden automatizar.

Para el año 2019, las *soft skills* más valoradas, que tienen más que ver con el comportamiento y pensamiento, rasgos personales y habilidades cognitivas, fueron:

Gráfico 1: Soft skills más valoradas para el año 2019



Fuente: elaboración propia a partir de datos de LinkedIn *Learning* (2018)

De acuerdo con el estudio, muchas tareas tradicionalmente monótonas están siendo optimizadas hasta su más alto nivel de rendimiento con la llegada de la inteligencia artificial y la robótica. Cada vez es más importante el ser capaz de idear y crear nuevas soluciones. A su vez, una manera lógica de apostar por la innovación es incluir en los equipos personas que piensen diferente, apostar por

⁴ Si bien se detallan como anexo, no se tendrán en consideración para el presente trabajo ya que el campo de análisis es variado y amplio.

la diversidad. Para ello, la colaboración efectiva es cada vez más importante. Aquí se pone en juego la importancia de la diversidad y trabajar en pos de la inclusión y convivencia intergeneracional.

En el año 2020, se lanzó un nuevo informe donde se volvieron a destacar algunas competencias *hard* como *cloud computing*, inteligencia artificial y el razonamiento analítico (Linkedin Learning). Además, se incorporó una habilidad *hard* nueva como una de las más demandadas: *blockchain o cadena de bloques* (nació en 2009 para respaldar el uso de criptomonedas. Es una forma novedosa y segura de almacenar, validar, autorizar y mover datos a través de Internet).

Dentro de las *soft skills* destacadas, se repitieron las primeras cuatro del año anterior: creatividad, persuasión, colaboración y adaptabilidad. En la búsqueda de habilidades blandas, la quinta competencia más valorada en la que se centran las empresas es en la inteligencia emocional.

Gráfico 2: Soft skills más valoradas para el año 2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos de LinkedIn Learning (2020)

La inteligencia emocional determina la capacidad potencial para aprender las habilidades prácticas basadas en la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación (Goleman, 1998).

Relacionadas con la inteligencia emocional, la consultora Randstad (2020) también destacó las habilidades blandas o *soft skills* más demandadas por las organizaciones:

Tabla 1: Soft skills más demandadas por las organizaciones para el 2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la consultora Randstad (2020)

Otra de las principales características que las empresas valoran en los profesionales a la hora de considerarlos empleables es el *learning agility* o agilidad para aprender⁵ (Korn Ferry International, 2017). El mundo del trabajo ha cambiado permanentemente y la volatilidad es la nueva norma.

El relevamiento realizado muestra que el mercado va incorporando o demandando competencias con variaciones, de acuerdo con lo que el contexto va requiriendo. La pandemia, por ejemplo, trajo consigo nuevos desafíos donde se pusieron en primer plano competencias vinculadas con el manejo de la tecnología y por eso, dada la velocidad con la que suceden los cambios, hoy más

⁵ El *learning agility* tiene un impacto positivo de manera individual como organizacional y abarca cinco factores: *mental agility* (capacidad para aceptar la complejidad, examinar los problemas de maneras únicas y descubrir nuevas formas de hacer las cosas), *people agility* (ser *open-minded* y disfrutar de interactuar con diversos grupos), *change agility* (tener voluntad para liderar los esfuerzos de transformación, explorando constantemente nuevas opciones), *results agility* (ofrecer resultados en situaciones difíciles y responder a desafíos), y *self-awareness* (ser reflexivo, comprender las fortalezas y debilidades, y buscar retroalimentación).

que nunca se necesitan empleados y empleadas que sean capaces de adoptar la agilidad del aprendizaje, que sean creativos, flexibles y abiertos al pensamiento innovador. Y las organizaciones deben permitirles maximizar ese potencial, desbloqueando el éxito individual y empresarial.

Aquellos que demuestran fuerte *learning agility* a menudo se destacan por ser capaces de estudiar, analizar y comprender nuevas situaciones y nuevos problemas comerciales. Las personas con habilidades de aprendizaje ágil adquieren continuamente nuevas habilidades, aprenden de la experiencia, aceptan nuevos desafíos y se desempeñan bien en condiciones cambiantes. Sienten curiosidad, prefieren establecer metas desafiantes y buscarán la forma de superar obstáculos para lograr los objetivos laborales (Korn Ferry International, 2017).

Las y los profesionales de Recursos Humanos tienen un papel fundamental en ayudar a fomentar la agilidad de aprendizaje e impulsar el aprendizaje permanente (Korn Ferry International, 2017). El perfeccionamiento de las competencias (*upskilling*) y la capacitación en nuevas habilidades (*reskilling*) permitirá trasladar a las personas hacia áreas con potencial de creación de valor futuro, para ellas mismas y para la empresa (Mercer, 2020).

En el caso de adultos y adultas mayores de 50 años, dado que en esta franja etaria conviven individuos que se encuentran en el momento de mayor desarrollo de sus carreras profesionales con otros con inserciones laborales más precarias, las competencias a desarrollar serán aquellas que resulten más adecuadas para poder acceder a las ofertas laborales o que les permitan permanecer en actividad en el mercado.

En muchos casos, las organizaciones toman una actitud reticente en la posibilidad de desarrollar o reinsertar talento *senior*, por cierta percepción negativa sobre la capacidad de adaptación a exigencias en términos de desarrollo tecnológico, flexibilidad y voluntad de progreso, como ya se mencionó. Existe cierto prejuicio hacia este colectivo; si bien la diversidad generacional es un factor de competitividad en las empresas, los estereotipos negativos sobre

las y los trabajadores mayores siguen vivos (Huertas Mejías & Ortega Cachón, 2019).

Mejorar las habilidades, competencias y capacidades de quienes trabajan y reentrenar a quienes potencialmente queden al margen, entre ellos personas adultas de 50 años o más, será fundamental no solo por la volatilidad del mundo del trabajo sino también por el avance de las tecnologías. Será importante lograr incluir a todos y todas en los nuevos escenarios, lo cual se convierte en una manifestación concreta de diversidad e inclusión, y poder brindar las herramientas a fin de facilitar la empleabilidad e inserción en el mercado laboral (Melamed, 2020).

Si bien las políticas de formación no tienen la responsabilidad de generar empleo, deberían poder apoyar a las personas para que se transformen en detectoras de oportunidades, pasando del estatus de sujetos pasivos, dependientes de una intervención externa que los acerque a una oferta de trabajo insuficiente, al de “constructoras de su estrategia de empleabilidad” (Silveira, 2002). Ello quiere decir, de acuerdo con la autora, fortalecer o formar para la empleabilidad y desarrollar capacidades para aprender a emprender, las que se constituyen en competencias clave para la supervivencia y el crecimiento de personas y empresas.

Dado que es necesario incentivar el aprendizaje permanente para hacer frente a los cambios, el próximo eje a desarrollar es el de gestión del aprendizaje y la capacitación. Las empresas deberían crear programas de formación internos que apunten a que las y los empleados adquieran las competencias que necesitan para adaptarse a nuevos escenarios, desempeñar su trabajo de forma efectiva y, de esta forma, poder capitalizar adecuadamente a este colectivo.

3.4 Gestión del aprendizaje y capacitación

Tradicionalmente, el aprendizaje se basaba en el conocimiento que cualquier profesional podía adquirir. Pero los nuevos modelos de aprendizaje ya no se centran tanto en los conocimientos, sino en quiénes aprenden y cómo pueden poner mejor en marcha sus competencias en el ejercicio profesional y también en conjunto con sus colegas (Martínez Marín & Muñoz Moreno, 2018).

Los cambios en la tecnología, la longevidad, las prácticas laborales y los modelos de negocios han creado además una gran demanda de desarrollo continuo y permanente (Deloitte, 2020). Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente y los sistemas tradicionales están siendo complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías. Esta nueva realidad está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias, a fin de ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo (Deloitte, 2020).

Para poder brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo, las empresas tendrían que pensarse como organizaciones de aprendizaje. Una organización de aprendizaje es un lugar en donde los individuos se distinguen en la creación, adquisición, y transferencia de conocimiento (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008), que permitiría fomentar el desarrollo de las competencias. Para ello son esenciales tres factores, los cuales se refuerzan entre sí: un ambiente que contribuya al aprendizaje, procesos y prácticas concretas de aprendizaje, y un liderazgo que refuerce el aprendizaje.

De acuerdo con estos autores, un ambiente que apoye el aprendizaje se distingue por cuatro características: seguridad psicológica, apreciación de las diferencias, apertura de nuevas ideas y tiempo para reflexionar. En relación con la seguridad psicológica, los individuos deben sentirse cómodos expresando su propio punto de vista a la hora de trabajar y no deben temer ser menospreciados cuando estén en desacuerdo con sus colegas o figuras de autoridad. La apreciación de las diferencias implica reconocer el valor de perspectivas diferentes y tomar consciencia de opiniones o convicciones opuestas. La apertura de nuevas ideas establece que las y los empleados no solo deben corregir errores y resolver problemas, sino que también deben tener el coraje para tomar riesgos y explorar lo desconocido. Por último, se requiere de tiempo suficiente para reflexionar y revisar los procesos de la organización.

En cuanto a los procesos y prácticas concretas de aprendizaje, involucran la generación, recolección, interpretación y difusión de información. El conocimiento no se piensa como perteneciente al individuo, sino que debe ser compartido de forma sistemática entre individuos, grupos u organizaciones enteras. En este sentido, se puede mover lateral o verticalmente dentro de una

compañía. Es una oportunidad para aprovechar el conocimiento y experiencia de los demás, aumentar el valor de los colaboradores para la organización (Deloitte, 2020) y, consecuentemente, mejorar su empleabilidad.

El tercer factor que contribuye en fomentar el aprendizaje organizacional es el comportamiento de las y los líderes, ya que, si contemplan la importancia de pasar tiempo identificando problemas, adquiriendo conocimiento y realizando reflexiones, es probable que estas actividades prosperen. Cuando quienes lideran demuestran a través de su propio comportamiento disposición para entender distintos puntos de vista, los equipos de trabajo posiblemente se sienten más inspirados para crear nuevas ideas y dar sus opiniones.

En resumen, es importante que las organizaciones tomen medidas para ofrecer oportunidades de aprendizaje a sus colaboradores y colaboradoras de manera más personal, integrando el trabajo y el aprendizaje más estrechamente (Deloitte, 2020). Esto último se vuelve crucial en los grupos con mayor vulnerabilidad en materia de empleo, como es el caso de las y los adultos de 50 años o más, dado que la edad estaría apareciendo como una posible barrera para este colectivo.

Encontrar formas innovadoras de involucrar al talento *senior* en funciones que agreguen valor tanto para las empresas como para los mismos individuos es parte del desafío al que se enfrentan hoy los empleadores. La gestión del talento en las organizaciones deberá encausarse a través de un enfoque que implique la evaluación de competencias, y la formación y alineación de intereses y capacidades de los sujetos con las necesidades organizacionales (Manpower, 2007).

En este apartado, nos hemos ocupado de presentar los conceptos fundamentales para generar un marco conceptual que nos permita encarar el trabajo de campo. Así, hemos presentado la categoría de adultos +50, también llamados talento *senior* como una figura intermedia entre el trabajador adulto y el jubilado, junto con los conceptos de empleabilidad, competencias y gestión del aprendizaje y la capacitación.

Hemos podido afirmar que las y los trabajadores mayores constituyen una generación que se ha visto enfrentada en las últimas décadas a unas situaciones muy diferentes en el mercado laboral, donde la flexibilidad se convirtió en el eje central de la gestión de los recursos humanos y donde comenzó a tomar protagonismo el concepto de empleabilidad, considerada para los empleadores como un determinante importante del desempeño de empleados y empleadas en las organizaciones⁶.

Como se planteó en el marco teórico, la empleabilidad no puede definirse únicamente desde una mirada individual, sino que también es fundamental considerar las circunstancias contextuales que impactan en las oportunidades de quienes trabajan. Las organizaciones tienen una cuota de responsabilidad en el desarrollo de la empleabilidad de sus colaboradores y colaboradoras que no pueden obviar, y que pueden abarcar de muy diferentes formas.

Una de las herramientas que permite potenciar la empleabilidad es el aprendizaje permanente en las organizaciones. A través de programas de formación internos que apunten a que las y los empleados adquieran las competencias que necesitan para adaptarse a los cambios y desempeñen su trabajo de forma efectiva, las empresas pueden capitalizar a este colectivo. En el caso de las y los adultos mayores, las competencias a desarrollar serán aquellas que resulten más adecuadas para poder acceder a las ofertas laborales o que les permitan permanecer activos y activas en el mercado.

A continuación, se presentará la investigación de campo realizada para dar respuesta a la pregunta principal planteada en el trabajo: *¿cómo promueven las organizaciones oportunidades y experiencias de aprendizaje para mejorar la empleabilidad y el desarrollo de competencias del talento senior?*

⁶ En la literatura relevada para el presente trabajo, la diferenciación del colectivo +50 en función del género no aparece de forma distinguida, ya que la búsqueda se orientó a la cuestión etaria. Sin embargo, a partir del análisis de la información de campo, notamos que el género también posiciona a las personas en distintos lugares a la hora de reinsertarse en el mercado laboral, ya que impacta en la trayectoria y en las competencias desarrolladas. Por lo tanto, la variable género será algo a considerar en el trabajo de campo.

4. Investigación de campo

4.1 Metodología de relevamiento

Para cumplir con el objetivo planteado en el presente Trabajo Final de Graduación y comprender cómo las organizaciones abordan el desafío de impulsar la empleabilidad de personas de 50 años o más se llevó a cabo una investigación en una muestra variada de empresas.

El relevamiento de la información se realizó entre el 06 de marzo del 2021 y el 15 de junio de 2021 a través de entrevistas semiestructuradas a dos poblaciones diferentes. Por un lado, a profesionales de recursos humanos, referentes o principales líderes de empresas que hayan implementado programas o llevado adelante iniciativas vinculadas con la empleabilidad del colectivo analizado. Por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas a profesionales de fundaciones, consultoras u organismos que trabajan en temáticas vinculadas con la empleabilidad del talento *senior*. Se optó por realizar este tipo de entrevistas ya que, tal como se cita en Tonon (2012), se pretende, mediante la recolección de un conjunto de saberes, construir el sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia del individuo entrevistado; siendo la palabra el vector vehiculizante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible.

La técnica utilizada para confeccionar la muestra fue por bola de nieve. Si bien la muestra es estadísticamente no representativa, la información recolectada a través de estos instrumentos permitió analizar buenas prácticas del mercado que promueven la empleabilidad y la reinserción de adultos mayores de 50 años.

Empresas que implementan iniciativas en pos de la empleabilidad de +50

Se ha entrevistado a distintas empresas que llevan o llevaron adelante iniciativas de empleabilidad para trabajadores mayores. El único criterio al momento de la selección fue que hayan implementado alguna iniciativa, programa o acción específica para adultos de 50 años o más. Dentro del conjunto involucrado, se

encuentran pequeñas, medianas y grandes empresas de distintas industrias, tanto nacionales como multinacionales con sede en el país.

Se buscó información en distintas fuentes, como artículos de diario y datos proporcionados por fundaciones que trabajan específicamente temáticas de empleabilidad para adultos mayores como es Diagonal Asociación Civil, y se utilizó la técnica de bola de nieve.

Si bien en el presente trabajo el corte de edad considerado es +50, para el análisis se tuvieron en cuenta iniciativas cuyo corte de edad era diverso (por ejemplo, mayores de 45, 55 o 60 años) ya que el objetivo al cual apuntaban las empresas era el mismo.

En total se realizaron diez entrevistas a profesionales de distintas organizaciones, entre ellos, referentes de Recursos Humanos y líderes en el caso de estructuras más pequeñas, cuya edad rondó entre 34 y 57 años, 9 mujeres y 1 varón. Los datos específicos sobre las y los entrevistados se encuentran en el Anexo 4. El contacto con los distintos referentes fue a través de diversos medios como correo electrónico, WhatsApp, LinkedIn, o a través de colegas de la Universidad.

Debido al contexto actual de la pandemia, las entrevistas se realizaron a través de canales de comunicación virtual, entre ellos, *Google Meet*, *Zoom* y *WhatsApp*, y la duración de los encuentros fue entre 30 y 60 minutos, aproximadamente.

La guía de entrevista que se utilizó para conducir cada encuentro cuenta con una serie de preguntas relacionadas con el marco teórico y el objetivo del presente trabajo. El instrumento apuntó a relevar información sobre programas de empleabilidad para el talento *senior*; resultados obtenidos; la edad como variable que influye el proceso de selección; atributos, cualidades o experiencias que caracterizan a las y los adultos +50; entre otras. La herramienta se encuentra adjunta en el presente trabajo como Anexo 2.

Asimismo, y para complementar la información obtenida en las entrevistas, se consiguió información de otras empresas que llevaron adelante iniciativas vinculadas con la empleabilidad de trabajadoras y trabajadores mayores. Si bien

no se logró concretar entrevista y, por consiguiente, no se pudo aplicar el mismo cuestionario, se obtuvo información diferencial que se incluirá en los resultados del trabajo de campo de forma complementaria.

Fundaciones, consultoras y asociaciones que promueven la empleabilidad de +50

De forma simultánea, se llevaron a cabo cinco entrevistas semidirigidas a profesionales de fundaciones, consultoras y organismos que trabajan en temáticas vinculadas con la empleabilidad de adultos mayores. La edad de las cinco personas entrevistadas (3 mujeres y 2 varones) rondó entre los 43 y 56 años.

En esta segunda aproximación, se buscó indagar respecto al posicionamiento de las organizaciones para trabajar la temática de empleabilidad; actividades o programas ofrecidos tanto a empresas como a la población del grupo etario analizado; mecanismo o conexión con otras organizaciones del ámbito privado; opinión y experiencias respecto a las empresas que contratan sus servicios, entre otras. Para recolectar la información, se ha desarrollado una guía con preguntas que permitió orientar las entrevistas. El instrumento utilizado se encuentra adjunto en el presente trabajo como Anexo 3.

A continuación, se presentarán las organizaciones seleccionadas y se detallarán los principales hallazgos del trabajo de campo.

4.2 Presentación y análisis de la información de campo

4.2.1 Empresas con programas de empleabilidad para adultos +50

Las diez empresas elegidas de la primera población pertenecen a distintas industrias y cuentan con particularidades que se detallan a continuación:

Tabla 2: Características de las empresas entrevistadas

	Líder mundial en servicios de consultoría de gestión, tecnología y <i>outsourcing</i> , asociada con una amplia red de recursos, innovación y gran experiencia en procesos de negocios.
	Empresa argentina líder en la fabricación y comercialización de revestimientos, con 18 años de trayectoria en el país.
	Empresa en Argentina que opera en la industria de fabricación de productos metálicos. Líder mundial en el diseño y fabricación de una amplia gama de soluciones de administración de medicamentos, dispensación de productos de consumo y ciencia de materiales.
	Banco comercial y de servicios financieros. Con sede en Buenos Aires, es el primer banco privado del país.
	Estudio jurídico integral, fundado en 1897, líder de Argentina, que asesora a empresas nacionales e internacionales de diversas industrias en todas las áreas del derecho corporativo.
	Red de carnicerías de Argentina con más de 100 locales y la primera tienda <i>online</i> de venta de carnes.
Empresa de ciberseguridad ⁷	Empresa multinacional de Estados Unidos con más de 500 empleados en todo América Latina. Se dedica al desarrollo y comercialización de <i>software</i> , dispositivos y servicios de ciberseguridad, como <i>firewalls</i> , antivirus, prevención de intrusiones y seguridad en dispositivos de usuario, entre otros.

⁷ La referente entrevistada solicitó mantener el anonimato por lo que el nombre de la empresa no figurará en el presente trabajo.



Se dedica a desarrollos inmobiliarios en la provincia de Mendoza, creando proyectos innovadores con productos diferenciales pensados en el usuario.



Empresa con más de 25 años de experiencia en el mercado de procesamiento inteligente de información y en el desarrollo de cobranzas y pagos para empresas de todos los tamaños, sectores e industrias.



Ofrece soluciones inteligentes para profesionales legales y contables, en el sector público o privado. En Argentina *Thomson Reuters* está formada por los equipos de La Ley, Abeledo Perrot, Sistemas *Bejerman* y *Softway*.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

A fin de sintetizar los puntos destacados de cada entrevista de forma ordenada respecto a lo desarrollado en el marco teórico, se presentan las respuestas según los distintos ejes teóricos:

Adultos +50 y Empleabilidad

Una de las primeras preguntas apuntaba a un relevamiento cuantitativo: *cuál era el porcentaje de la nómina compuesto por adultos mayores de 50 años*. El porcentaje variaba entre 15 % (Ancaflex), 20% (*Thomson Reuters* y *Gardens* Desarrollos Inmobiliarios), 27% (Aptar), 30% (Gire) y 54% (Empresa de ciberseguridad, vale aclarar que este último porcentaje corresponde a empleados de toda América Latina). El resto no contaba con la información. No obstante, Accenture, por ejemplo, manifestó que a nivel nacional se produjeron más de 400 ingresos de personas mayores a 45 años durante el primer semestre del año 2021.

Las *distintas iniciativas* implementadas en pos de promover la empleabilidad de talento *senior* se organizaron en la siguiente tabla:

Tabla 3: Iniciativas implementadas por las organizaciones entrevistadas.

<i>Organización</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Descripción</i>
	Programa de capacitación	Llevaron adelante un programa de capacitación junto con Diagonal Asociación Civil para personas mayores de 45 años que buscaban reinsertarse en el mercado laboral.
	Postulación de familiares +45	Lanzaron un programa interno “ <i>Puntos de partida para la búsqueda laboral</i> ” en el marco del día de la familia. Se invitó a colaboradores a que anoten y postulen a familiares +45 para iniciar el camino de reinserción laboral.
	Selección con currículum ciego	Proceso de selección de personal con currículum ciego y capacitaciones constantes en pos de fomentar la inclusión y el buen clima laboral entre las distintas generaciones.
	Programa de <i>outplacement</i>	Programa de <i>outplacement</i> que involucró acompañamiento y contención emocional frente a la fusión de dos plantas industriales, abierto a todo el personal de edades diversas, en conjunto con Diagonal Asociación Civil. El grupo poblacional más afectado se componía por personas del sexo masculino de alrededor de los 50 años. ⁸
	Programas de padrinazgo	Padrino de los Programas de Reinserción Laboral +45 virtuales que ofrece Diagonal Asociación Civil.
	Mentoría para mujeres emprendedoras +40	Iniciativa que busca acompañar a mujeres mayores de 40 en situación de vulnerabilidad para el desarrollo de sus emprendimientos personales. Se lleva adelante a través de cinco encuentros y un acompañamiento de mentoría,

⁸ En el presente trabajo, este programa no se considerará como una práctica que promueva la empleabilidad, ya que el objetivo final era acompañar en un proceso de fusión que implicaba la desvinculación de gran parte del personal.

donde se capacita en cómo llevar adelante un emprendimiento, cuestiones de gestión emocional, finanzas, cobranzas, inversiones, charlas inspiracionales, y el programa de mentoría donde participan personas que trabajan en el banco.

Programa retiro activo

Programa “retiro activo”: acompañamiento cercano a las personas próximas a jubilarse desde un año antes para brindarles un espacio donde ir elaborando y procesando la nueva realidad.⁹



BECCAR
VARELA

Comisión de diversidad

Creación de una comisión para trabajar cuestiones vinculadas con diversidad, entre ellas, convivencia intergeneracional. Lo consideran necesario dado que conviven en el estudio profesionales de varias generaciones.

Programa Potencial +55



Participación en el programa Potencial +55, puesto en marcha por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, para impulsar la inserción laboral de personas mayores de 55 años en esa cadena de carnicerías. El programa se apoya en tres pilares: inserción laboral, orientación vocacional y apoyo a emprendedoras.

Empresa de ciberseguridad

Contratación +40 para ampliación de nómina

Diversidad en edad y género como parte de su proceso de contratación, lo cual se puede apreciar en la distribución de su nómina de más de 500 empleados en todo América

⁹ Este programa tampoco se considerará como una práctica orientada a fomentar la empleabilidad de +50, dado que el fin es acompañar de forma cercana a quienes deciden retirarse del mundo laboral.

	<p>Latina, con un 54% de empleados mayores a 40 años.</p>
 <p>Programa para pasantes +60 para venta de inmuebles</p>	<p>Convocatoria a pasantes +60 para un proyecto de venta de viviendas para personas de ese mismo rango etario. Lo novedoso fue que, si bien necesitaban 20 pasantes mayores de 60 años, recibieron alrededor de 1000 postulaciones.</p>
 <p>Capacitación en atención al cliente y manejo de caja para mujeres +45</p> <p>Selección con currículum ciego</p>	<p>Programa de empleabilidad con formación en atención al cliente y operación de caja para mujeres mayores de 45 años. La iniciativa pone especial atención en el empoderamiento y desarrollo de habilidades socioemocionales de dicha población que desea reinsertarse en el mercado laboral. Se desarrolló en conjunto con la Universidad Siglo 21, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Diagonal Asociación Civil y la Empresa Social de Inclusión Libertate.</p> <p>Proceso de selección de personal con currículum ciego.</p>
 <p>Capacitaciones para adultos +45. Entrevistas y contratación según búsquedas de la empresa.</p>	<p>Capacitación gratuita en sistemas de gestión, soporte técnico y en tareas de administración contable, IVA y contabilidad junto con Diagonal Asociación Civil para mayores de 45 años que buscaban reinsertarse en el mercado laboral. Quienes participaron en las capacitaciones fueron pasaron por instancia de entrevista con la empresa, en algunos casos se avanzó también con la contratación.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

En términos generales, *la preocupación y/o el motivo principal que impulsó a las organizaciones a trabajar de manera proactiva y a implementar iniciativas para adultos +50* se vincula con objetivos estratégicos, considerando la dimensión etaria como una de las categorías dentro de la estrategia de diversidad e inclusión.

Entre las organizaciones cuyos programas e iniciativas forman parte de la estrategia de diversidad e inclusión se encuentran:

- *Banco Santander*: programa para mujeres emprendedoras + 40 cuyo objetivo es brindar herramientas técnicas y socioemocionales como parte de su estrategia de diversidad y banca responsable.
- *Beccar Varela*: se creó una comisión de diversidad para trabajar temáticas como convivencia intergeneracional.
- *Empresa de ciberseguridad*: cuentan con una nómina de un 54% de mayores de 40 años atada a cumplimentar con métricas.
- *Ernst & Young*: como parte de la estrategia de sostenibilidad se llevó adelante un programa focalizado en educación, *entrepreneurship* y diversidad e inclusión.
- *Gire*: el proyecto fue diseñado para dar una respuesta a una necesidad del negocio y convertir esta iniciativa en un dispositivo de transformación cultural que coloque en agenda pública y privada la equidad de oportunidades en la sociedad. Cuentan con diversos ejes de trabajo dentro de la política de diversidad e inclusión. Dentro del eje de edad, trabajan con jóvenes profesionales en su primer empleo y con adultos +45. A través del programa +45 también se buscó generar conciencia sobre equidad de género, empoderamiento de la mujer y brindar igualdad de oportunidades; esto último a través de capacitaciones donde las participantes puedan adquirir habilidades socioemocionales y capacidades técnicas que faciliten su reinserción en el mundo laboral, acentuando su experiencia y valores.
- *Thomson Reuters*: el programa se llevó adelante en el marco de su política global, dentro de la cual cuentan con objetivos vinculados con

diversidad e inclusión. En el 2019, detectaron que casi un 80% de la nómina estaba compuesta por *millennials*, siendo el *target* de la población de entre 35 y 37 años. Frente a ello, decidieron llevar adelante programas +55 para ampliar la edad promedio de las personas empleadas. La premisa era que, al incorporar a mayores de 55 años en el marco de esta iniciativa, podían promover una cultura diversa e inclusiva: "los equipos de trabajo conformados por personas de distintas edades fomentan la transferencia de conocimientos y el desarrollo de liderazgos", refiere la entrevistada.

También fueron otros los motivos que llevaron a las organizaciones a implementar programas orientados a este colectivo:

- Desde *Gardens Desarrollos Inmobiliarios* se desarrollan inmuebles segmentados, es decir, apuntados a nichos según edades e intereses. Se empezó a trabajar en un nuevo proyecto cuyo usuario fueran personas mayores de 60 años, por lo que la estrategia para lanzarse al mercado fue vinculando a un posible usuario, persona del *target*, con potenciales clientes. De esta forma, se les brindó la posibilidad a adultos mayores de +60 de ganar una comisión en caso de lograr ventas.
- En *Carnicerías RES*, el proyecto Potencial +55 se originó a partir de acuerdos con el ámbito público. El objetivo fue impulsar la inserción laboral de personas de este grupo etario en la cadena de carnicerías.

Los resultados frente a la implementación de los distintos programas fueron vinculados, en su mayoría, con la buena repercusión e impacto de estos sobre el talento *senior*:

- "el *feedback* obtenido a partir de una encuesta al final del proyecto fue sumamente positivo, la gente se sintió cuidada y acompañada" (Aptar Argentina).
- más allá de las herramientas y conocimientos obtenidos, "el mentoreo resultó una instancia clave no solo para el aprendizaje y formación de las mujeres, sino que también se les permitió contar con alguien que las

escuche y les acerque ideas desde distintos ámbitos y especialidades y con una mirada empática, de manera genuina y desinteresada" (Banco Santander).

- el programa funcionó como un dispositivo cultural alineado con los valores de inclusión y diversidad que se promueven desde la compañía. En resultados numéricos, un 25% de las participantes obtuvo un empleo formal. En el caso de las que no, expresaron de todas maneras que "el programa transformó sus vidas, fortaleció la autoestima, la confianza, y las habilidades de liderazgo y comunicación" (Gire). La cuestión de la autoestima fue un punto resaltado: "a cierta edad, el tema de la autoestima es fuerte. Piensan que ya no sirven, que no son aptas para trabajar y, todo lo contrario. A veces carecen de una oportunidad" (Gire). De forma complementaria, el área de selección de la compañía entrevistó a todas las mujeres que se capacitaron en el programa con dos objetivos: conocer los distintos perfiles y entender si aplicaban a las vacantes que existían en ese entonces en la compañía, y poder brindarles un *feedback* constructivo de la entrevista. Como casos de éxito, algunas mujeres lograron acceder a posiciones laborales en la empresa, algunas temporales y otras con plazo indeterminado.
- desde *Thomson Reuters* el impacto fue a nivel organizacional: "el programa sirvió para abrir la mente y ampliar la visión desde el lado organizacional, estar alertas a posibles sesgos inconscientemente a la hora de seleccionar". A partir de la iniciativa, lograron ingresar alrededor de siete personas +50 que contribuyeron al grupo, se integraron y fortalecieron el equipo.
- como último ejemplo, en el caso de *Gardens Desarrollos Inmobiliarios*, los pasantes tenían abierta la puerta no solo a la venta del producto en particular sino a toda la gama de productos de la inmobiliaria. La sorpresa fue la cantidad de inscriptos, según manifiesta el entrevistado, todos tenían la necesidad de generar cosas. El éxito estuvo en que para muchos que estaban muy solos implicó un revivir, un proyecto de vida. Incluso en algunos casos lograron atraer a potenciales clientes. Sin embargo, al final del proyecto el entrevistado percibió cierta desmotivación: no se logró

generar volumen de venta porque el contexto sanitario afectó al rubro inmobiliario y dificultó la comercialización de unidades.

A la hora de consultar sobre el proceso de reclutamiento y selección, las respuestas hicieron alusión a que *la edad no es un factor relevante en el proceso*, sino que las búsquedas se centran en la individualidad y experiencia de cada postulante. Esto da cuenta de una apertura o *mindset* distinto que es importante visualizar y poder replicar. “El foco es el talento de las personas, por lo cual la edad, la capacidad no define el talento, ni la persona. No se pone cierto rango de edad para las búsquedas, sino que el foco son los *skills* que se necesitan” (Accenture).

En Aptar, Ancaflex y Gire las búsquedas se llevan a cabo con metodología de currículum ciego, lo cual apunta a intentar disminuir posibles sesgos que se pueden interponer en el proceso. Los sesgos conscientes o inconscientes por parte de quienes se encargan de la selección de personal fue un punto recurrente en las entrevistas. En *Thomson Reuters*, el programa les sirvió para "desde recursos humanos abrir la mente y ampliar la visión". La referente menciona que, a la hora de seleccionar, muchas veces el descarte de currícula por edad por parte de los reclutadores no es algo consciente o visible, sino un sesgo inconsciente que debe abordarse y trabajarse: "el proceso permitió hacer una apertura de *mindset* respecto a los perfiles de búsqueda. El proceso no necesitó cambiar la política, sino el equipo de recursos humanos realizar una apertura de mentalidad a la hora de contratar".

El *tipo de trabajo que se ofrece a los adultos mayores de 50* es muy variado. En Accenture, por ejemplo, no inventan roles, dependiendo búsquedas activas se ofrecen posiciones en el rubro IT, consultoría, entre otras. No obstante, predominaron posiciones de atención al cliente y de tareas administrativas como respuestas recurrentes en las entrevistas (Ancaflex, Carnicerías RES, Gire y *Thomson Reuters*).

Otras empresas mencionaron la búsqueda de posiciones con cierto nivel de *seniority* y experiencia. Si bien el programa de Aptar se llevó adelante por otro

objetivo, la referente menciona que en otra oportunidad contrataron tres supervisores mayores de 50 para la planta industrial, dado que buscaban personas con habilidades de liderazgo. En la empresa multinacional de ciberseguridad también surgió la necesidad de contratar personas con *seniority* alto para cubrir posiciones de venta, ingeniería y otras vinculadas a la industria. En *Gardens* Desarrollos Inmobiliarios, el requisito que se exigía era experiencia en ventas, principalmente en rubro inmobiliario, y habilidades comerciales: "el adulto debía tener experiencia porque si se inscribía alguien con todas las ganas pero que en su carrera vendió insumos, se iba a terminar frustrando. El desafío era encontrar personas con las competencias adecuadas en un momento pandémico; poder detectar quiénes eran las personas". Por último, desde Carnicería RES, se mencionó la importancia de cuidar a quienes se acercan más a la edad jubilatoria respecto a la atención en los locales o trabajos en puestos operativos que puedan llegar a ocasionar un deterioro físico.

Es importante resaltar que, si bien el problema de la empleabilidad afecta a todos los adultos al margen de que sean profesionales o no, los programas que llevan adelante las empresas están, en gran parte, orientados al colectivo con más vulnerabilidad y con menos herramientas para reinserción o reinversión laboral.

Competencias

Frente a la consulta de *cuáles son las competencias fundamentales o más valoradas que aseguran la empleabilidad de cualquier individuo* conforme con la perspectiva de los entrevistados y entrevistadas, las respuestas más frecuentes fueron: adaptación ante cambios, innovación, habilidades de comunicación verbal y no verbal, trabajo en equipo, flexibilidad, empatía y habilidades tecnológicas.

En línea con la pregunta anterior, se consultó *cuáles consideraban que eran los atributos, cualidades o experiencias que caracterizaban a este grupo etario en su organización*. Se pueden agrupar las respuestas en tres principales categorías, ordenadas según las coincidencias:

- **compromiso con el trabajo y la organización:**

- "el trabajo los define como personas, con lo cual el compromiso es altísimo, y sentirse útiles, que tienen un montón para dar" (Accenture).
- "Los adultos +45 tienen un nivel de identidad enorme con la organización, nivel de compromiso enorme. Son serios con el trabajo, serios con las responsabilidades que asumen por sobre el resto. Son características mucho más notorias que el resto. Y el cumplimiento, cómo cumplen, son los que más cumplen" (Beccar Varela).
- "Son muy fieles que no van a tener alta rotación, son personas que quieren seguir estando activas. Son personas muy dispuestas, con muchísima más disposición, energía y fuerza" (*Gardens Desarrollos Inmobiliarios*).
- "Personas súper comprometidas con la empresa y objetivos del área. Se realizó un seguimiento más detallado para ver cómo se adaptaban y superaron lo que se esperaba" (*Thomson Reuters*).
- Desde Carnicerías RES se menciona que existe un compromiso mayor y muy buena predisposición por parte de estos adultos.
- "Una de las personas que se incorporó a través del programa está como embajador liderando un proyecto de cambio cultural" (*Thomson Reuters*).

- **experiencia y madurez**

- Para Carnicerías RES la experiencia y el conocimiento de otros lugares que traen los adultos +45 es muy valioso debido a que es una empresa en crecimiento donde se están empezando a implementar procesos.
- "Lo que se valora desde Aptar de personas +50 es la posibilidad de tener un *expertise* en un rango de años y en el atravesamiento de crisis" (Aptar Argentina).
- "Son personas que ejecutan diferente las cosas, son personas con más metodología, con más cuidado. Piensan un poco más antes de tomar una decisión, quizás sea por el nivel de madurez. En

general, las personas mayores vienen con experiencia un poco más destacada de las demás" (Empresa de ciberseguridad).

- **templanza ante situaciones de crisis y manejo de presión:**
 - "lo que se valora desde Aptar de personas +50 es la posibilidad de tener un *expertise* en un rango de años y en el atravesamiento de crisis. Los adultos manejan mejor las presiones que los *millennials* por su experiencia de vida" (Aptar Argentina).
 - "Se toman las cosas con mucha más calma, en un estudio jurídico donde las problemáticas o urgencias que se atienden son muy graves o hay mucha presión, los +45 pueden bajar eso y lo calman. Ayudan al resto a los más jóvenes desde su experiencia, transmiten tranquilidad. Esa fortaleza y templanza, mantener el eje, el centro, es siempre importante" (Beccar Varela).
- Otras resaltadas: **buenas habilidades comunicacionales, paciencia y empatía** (una particularidad de adultos +50 es que, frente al problema de un cliente, buscan entender qué le pasa y qué necesita: "si algún cliente estaba enfadado, los invitaban a acercarse a la oficina a solucionar el problema. Quizás a un *millennial* no se le hubiese ocurrido. La experiencia de vida y la forma de ver el mundo es mucho más cercana y humana", menciona la referente de *Thomson Reuters*. Como ejemplo, menciona que uno de los empleados fue con el técnico a la empresa a ayudar a un cliente: "todas cuestiones que humanizaban los servicios que se venden en *Thomson*").

Las personas entrevistadas mencionaron otros ejemplos sobre *casos de éxito en relación a adultos mayores de 50 años*:

- *Beccar Varela*: "El mejor procurador de Beccar tiene alrededor de 75 años. Lo quiere todo el mundo y además en los organismos donde va a hacer los trámites lo reciben como una fiesta. Y si hay un límite para presentar cinco trámites, él puede presentar veinte trámites y se lo van a recibir".

- *Empresa de ciberseguridad*: Un director solucionó una problemática entre una líder y una empleada, a través de un trabajo de *coaching* muy interesante. No solo que contaba con la capacidad para solucionar la problemática (incluso la líder le dio un *feedback* muy positivo), sino además se notó su preocupación por resolver y gestionar la situación complicada.
- *Gardens Desarrollos Inmobiliarios*: “uno de los pasantes seleccionados era distribuidor de diarios, pero el diario donde trabajaba cerró y quedó desempleado. Estaba muy bajoneado, pero este proyecto lo motivó un montón, él lo contó así”.
- *Gire*: se contrataron cuatro adultos +45 para cubrir unas licencias para realizar tareas de conciliación bancaria vinculadas al negocio Rapipago. Debido a los buenos resultados, se les renovó el contrato temporal.

A la hora de consultar sobre *atributos cuestionados de este colectivo en las organizaciones*, los dos resaltados fueron:

- **estar menos familiarizados con la tecnología.** Se manifestó que los tiempos de aprendizaje con la tecnología de estos adultos son distintos que personas de otras generaciones: "quizás les lleva más tiempo capacitarse con sistemas nuevos" (Ancaflex), "el ser humano se adapta a la tecnología. Bajo nómina tenemos una persona de +60 que maneja la *app*, no con la misma facilidad que un nativo digital, pero se adaptó fácilmente" (*Gardens Desarrollos Inmobiliarios*), "son un poco lentas en relación a aprender vinculado con el sistema. Pero se trabajaron las limitaciones con paciencia, predisposición a enseñar y capacitación *in situ*" (*Gire*). Desde Aptar también se mencionaron ciertas limitaciones en cuanto al conocimiento de informática de algunas personas de este grupo etario y, de la misma forma, demoras en los tiempos para *aggiornarse* a nuevos sistemas.
- **tener mayor dificultad ante el cambio.** En algunos casos los discursos coincidían en que adultos +50 tienen ciertos vicios incorporados y es más

difícil que puedan cambiar, lo que hace que se apueste por la contratación de talentos más jóvenes.

- "Tiene que ver con la posibilidad de moldear a alguien a gusto de una cultura. Más grande es la persona, más difícil es" (Aptar Argentina).
- La referente de la empresa de ciberseguridad detecta en algunos mayores cierta "resistencia o dificultad de comprender y aceptar los procesos de la compañía e intentar cambiar algo que quizás no puede ser cambiante. Cuanta más edad tiene uno, cree que conoce mucho más de la vida por tener muchos años de mercado, pero eso no es tan verdad porque cada compañía es un mundo nuevo". Frente a esto, trabajan la resistencia a través del diálogo, del trabajo en equipo y con procesos de *coaching*.
- En Gire, según refiere la entrevistada, algunos +50 no se sienten tan amigables con la tecnología, "al no ser nativos digitales tuvieron que aprender".
- En el caso de *Thomson Reuters*, la referente orienta su respuesta a la falta de interés de algunos empleados de este grupo etario en buscar todo el tiempo cambio o innovación.

Al consultar sobre *algún caso donde no resultó como se esperaba vinculado a un empleado mayor a 50 años*, las respuestas fueron variadas. Por ejemplo, contrataciones que no resultaron (en Aptar se tomó un gerente de finanzas de 49 años pero terminó renunciando; en *Thomson Reuters* una empleada que renunció a la semana, se estaba capacitando en el sistema Bejerman, "la superó el miedo, tenía mucha inseguridad") o líderes con bajo desempeño ("varios líderes que no generaban inspiración en los equipos, determinación ni ejecución cercana ni estratégica para lograr mejoras en performance o comportamiento", menciona la referente de la empresa de ciberseguridad).

En otros casos, como es el de *Gardens*, el ejemplo se relacionó con el resultado general del proyecto llevado adelante. En este caso es importante resaltar que al poco tiempo del lanzamiento del proyecto comenzó la pandemia, lo cual afectó al rubro inmobiliario en general.

Por parte de Gire, la referente resalta: “los que diseñamos el programa creíamos que en la empresa íbamos a tener mayores posibilidades de ofrecer empleo. Pero lo que se aprendió con el tiempo es que hay otros factores que influyen. Siempre se remarca que no hay una promesa o compromiso de empleabilidad, sino que la idea es dar herramientas para que Gire o cualquier empresa pueda emplear a quien participa del programa. Pero siempre está la ilusión de decir ‘cuántas mujeres o cuántas personas de x edad o género, puedo emplear’”.

Gestión del aprendizaje y capacitación

Con respecto al eje de aprendizaje y capacitación, se consultó respecto a *programas de desarrollo y capacitación y su impacto en trabajadores mayores*.

Muchas de las organizaciones mencionaron contar con *programas de entrenamiento* para sus empleados, como es el caso de la empresa de ciberseguridad que brinda oportunidades para realizar programas y certificaciones, participar en eventos, estar en contacto con la tecnología y los productos del negocio. Frente a la pregunta de *cómo impactan los programas de capacitación y desarrollo en adultos +50* y si detectan alguna limitación o dificultad en relación adultos de otro rango etario, la entrevistada refiere no identificar ningún tipo de problema ya que “estos adultos cuentan con madurez y conocimiento, contribuyen y aportan resultados de inmediato”.

En *Gardens Desarrollos Inmobiliarios* también se brindaron capacitaciones sobre venta de producto y sobre el negocio inmobiliario al lanzar la iniciativa para mayores de 60 años. El entrevistado refiere no haber detectado ninguna dificultad en particular a la hora de brindar las capacitaciones. En otros casos, las capacitaciones se llevaron adelante a partir de convenios con universidades como, por ejemplo, Banco Santander en nexos con la UCA.

Desde *Beccar Varela*, se pusieron en marcha talleres sobre sesgos para colaboradores en pos de facilitar la convivencia intergeneracional y como actividad vinculada a fomentar la diversidad e inclusión.

Otro de los puntos mencionados fue la creencia o prejuicio de que personas de este grupo etario no están interesadas en un desarrollo de carrera: “las empresas ponen restricción en la edad debido a que este grupo etario está más cerca de la edad jubilatoria y a una posible falta de proyección de carrera” (Aptar).

En línea con este eje, la importancia del *involucramiento de líderes de la organización* como aliados de los programas, como sponsors de negocio que empujan y llevan adelante la iniciativa fue un punto recurrente en las entrevistas: “la estrategia es trabajar con los líderes para encontrar la motivación de las personas y así poder potenciarlas, y lograr que la diferencia que hacen a los equipos por edad, género, o la variable que fuera saquen lo mejor de cada persona. Muchas veces depende de cómo lo maneja el líder del equipo, cómo el líder amalgama las diferencias para que potencien el trabajo” (Gire), “el involucramiento es necesario y pilar para cada eje que se aborda” (Accenture).

4.2.2 Fundaciones, consultoras y asociaciones que promueven la empleabilidad de adultos +50

Las cinco organizaciones elegidas de la segunda población presentan las siguientes características:

Tabla 4: Características de las organizaciones entrevistadas

	Consultora de recursos humanos líder mundial en la contratación de personal. Ofrece soluciones integrales en el área de Recursos Humanos.
	Agencia Gubernamental. Ofrece, entre otras actividades, programas de capacitación y ofertas laborales.
	Asociación Civil que trabaja por la reinserción laboral de las personas mayores de 45 años a través del Programa de Reinserción Laboral (PRL) en el que se brindan herramientas técnicas y emocionales para la búsqueda de trabajo. Expertos en temáticas de empleabilidad, diversidad y convivencia dentro de

los equipos de trabajo. Brindan talleres, charlas de sensibilización, jornadas y espacios de *coaching* en empresas e instituciones que buscan promover una cultura de trabajo más consciente.



Equipo de especialistas en transformación organizacional y gestión de recursos humanos. Facilitan, capacitan y articulan la cultura propia de cada institución con nuevas herramientas y tecnologías de gestión a las que le suman la trayectoria y conocimientos específicos que aportan especialistas.



Asociación sin fines de lucro que promueve el desarrollo laboral, personal y económico de mujeres de 40 años o más que buscan reinserirse al mercado laboral o mejorar las condiciones laborales a través de un empleo en relación de dependencia o con la creación de su propio emprendimiento.

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo

El *tipo de actividades* que ofrecen es amplio. Adecco, Buenos Aires Ciudad y Diagonal tienen programas destinados a empresas y a individuos, a diferencia de Enred-ar y Fuerza Mujeres, cuyas actividades se orientan al talento *senior* de forma individual.

Es interesante resaltar que no todas las empresas que lanzan iniciativas cuentan con políticas de empleabilidad para adultos +50, sin embargo, están presentes de diferentes maneras. "Suelen incorporar algunos programas o apadrinar diferentes talleres de reinserción laboral, es decir, son gratis para las personas que se contactan con Diagonal a través de la página o WhatsApp, lo hacen de manera "gratuita", pero en realidad es una empresa que lo está apadrinando / financiando" (Diagonal Asociación Civil).

Las *iniciativas implementadas por estas fundaciones y organismos vinculadas con la empleabilidad del grupo etario* analizado se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5: Iniciativas implementadas por las organizaciones entrevistadas

Organización	Iniciativa	Descripción
	Programa #Talentosinetiquetas	Campaña de concientización que busca resaltar el valor de diferentes grupos laboralmente relegados, mostrando capacidades y talentos que los hacen igualmente aptos para trabajar. Dentro de los cinco grandes grupos identificados como tradicionalmente relegados del mercado laboral formal se encuentran adultos +45. El objetivo es poner en agenda en el departamento de recursos humanos la problemática de las personas +45 que no logran insertarse en el mercado laboral.
	Selección con currículum ciego	Procesos de búsqueda donde únicamente se detallan los requisitos vinculados a la tarea, y alianza con ONG para recibir currícula de personas +45.
	Talleres gratuitos para +45 Programa "Experiencia Activa" Programa "Potencial +55"	Talleres sobre tendencias en Recursos Humanos, cómo elaborar un currículum, estrategias para buscar empleo, entre otros. Programa destinado a mayores de 40 años en búsqueda laboral. En conjunto con Asociación Civil Diagonal, se ofrece a participantes un taller de cinco días de duración, en el que trabajan el fortalecimiento de sus habilidades blandas, la actualización en metodologías de búsqueda y la potenciación de sus capacidades para reinsertarse al mercado laboral. Programa que se apoya en tres pilares: inserción laboral, orientación vocacional y apoyo a emprendedoras.

Programas y talleres para empresas

Entre algunos de los Talleres se encuentran “Voluntariado Corporativo”, “Desafíos del Liderazgo en Tiempos de Crisis”, “Diversidad y convivencia”, “El Ser en el Hacer”, y “Conversaciones difíciles ¿Cómo gestionarlas?”. Entre los programas para empresas se ofrecen “Programas de Empleabilidad”, “Programa Pre-Jubilatorio | Preparación para el retiro laboral” y “*Outplacement*”.¹⁰



Programas y talleres para adultos +45 que buscan reinsertarse laboralmente

Programas para adultos +45: Programa de Reinserción Laboral (entrenamiento para la búsqueda laboral a través del cual sus participantes logren definir objetivos claros y organizar eficientemente la búsqueda; generar y ampliar redes de contacto; adquirir nuevas capacidades y conocimientos; identificar nuevas posibilidades de reinserción y contar con un espacio de asesoramiento, contención y pertenencia).



Programa de Reinserción Laboral

Seis encuentros individuales para adultos +50 orientados a fortalezas, debilidades, reparación o relevamiento terapéutico y plan de acción.



Programa para mujeres +40

Cinco encuentros en los que se brindan herramientas para la reinserción laboral en relación de dependencia o la creación de un emprendimiento propio. Estas herramientas se relacionan con aspectos emocionales, técnicos y digitales.

¹⁰ Desde Diagonal ofrecen distintos programas y talleres para las empresas, en algunos casos talleres *in company* y customizados, en otros casos adaptan los talleres que tienen estandarizados. En el Anexo 6 se encuentra el detalle.

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo

Las organizaciones entrevistadas *identifican a los adultos mayores como un colectivo en riesgo con quien trabajar de manera proactiva la problemática de empleabilidad*. "Todos los colectivos están en riesgo en la medida en que no se los observe, atienda, se los entienda y se trabaje con ellos. Sobre todo, porque las condiciones de vida cambiaron: hay una mejora en la calidad de vida y la expectativa de vida aumentó, se vive más, están más vitales, llegan a la edad de jubilación activas, personas competentes, joven, en la mejor etapa de su vida. Un jubilado desde su aspecto físico es absolutamente diferente, una persona activa, actualizada, competente, que está en su mejor etapa, es joven. Es un colectivo en riesgo si no se tiene en cuenta esta situación. Es importante generar condiciones para que las personas puedan seguir desarrollándose, tanto en el empleo formal como también generar condiciones para el autoempleo, llevar adelante proyectos que estuvieron postergados, animarse a hacer un trabajo como, por ejemplo, consultoría, desde otros roles. Es interesante poder generar estos espacios, estos lugares donde puedan seguir desarrollándose, no solamente para generar ingresos sino sobre todo para poder ejercer una vida plena que es lo que nos da el trabajo. Es importante que se generen estas condiciones y tomar en cuenta a estas personas. Si los estados no atienden o las personas que trabajan en recursos humanos no toman este aspecto, se va a dejar una generación absolutamente abandonada y con grandes complicaciones del tipo psicológico, emocional, porque van a vivir muchos años, pero sin ningún sentido, sin ningún propósito. Es importante acompañar a las personas durante toda su vida por eso creo que podría haber un riesgo en ese sentido" (Diagonal Asociación Civil).

En Adecco, el gran desafío es vincular el talento de algunos grupos que a nivel laboral son considerados vulnerables, porque no acceden fácilmente a las ofertas de empleo o porque la sociedad no los considera vulnerables: "se comenzó a notar las dificultades en la reinserción laboral de personas +45 que por algún motivo dejaron de estar en el mercado formal, ya sea porque comenzaron un emprendimiento personal o porque fueron despedidos o por reducción de personal. Otro caso son mujeres que por ahí optan por tener un

tiempo para la crianza de sus hijos. Y después se encuentran con una edad donde los hijos ya son grandes y abandonan el hogar, y son autosuficientes. Entonces las mujeres tienen capacidad ociosa como técnica" (Adecco). El primer tema que desde la consultora tratan de rescatar es que *las empresas hoy no consideran al talento senior como un grupo vulnerable*. El trabajo de Adecco bajo el programa #Talentosinetiquetas viene de la mano a poner en agenda en el departamento de recursos humanos la problemática de las personas +45 que no logran insertarse en el mercado laboral. "Cuando hablás con los empresarios y los líderes de *talent acquisition* al no visualizarlos como grupo vulnerable te dicen son personas que por ahí tienen determinados vicios o son personas que al salir del contexto laboral no están tan actualizados en términos de herramientas digitales", menciona el referente.

En complemento con lo anterior, se considera que existe una *falta de conexión entre las empresas con los adultos +50*. Desde Buenos Aires Ciudad se llevaron adelante distintos programas, como el de Potencial +55 con RES o el de Programa Experiencia Activa (PEA), apuntando a la reinserción laboral de los empleados. En primera instancia se llevó a cabo una prueba piloto que permitió detectar esta falta de contacto entre las empresas y el grupo etario analizado. El objetivo, según menciona la referente, fue funcionar como una herramienta de vinculación entre partes y conectar con empresas interesadas.

En el caso de Fuerza Mujeres, buscan acompañar a mujeres +40 para poder reinserirse en relación de dependencia como con la creación de su propio emprendimiento. "A diferencia de los varones, muchas han tenido que excluirse o salirse del mercado de trabajo para abocarse a tareas más de cuidado, tanto de hijos como de adultos mayores. En el caso de las mujeres, existe un porcentaje menor que los hombres en mercado de trabajo, y una parte de la razón es esto, que se dedicaron a su familia", sugiere la entrevistada.

Al consultar sobre el *mecanismo de conexión con las empresas y por qué consideran que las empresas adoptan estos programas o se interesan por este colectivo*, desde Buenos Aires Ciudad se señala una necesidad real de las

empresas: "se interesan en adultos +50 porque necesitan gente que trabaje y que esté comprometida". Por otro lado, a nivel general también se percibe que la temática de género abrió una puerta muy grande donde se incluyó el tema de la edad.

Desde Diagonal Asociación Civil, se resalta que "los programas de empleabilidad son espacios de formación en los que una empresa, o podría ser un pool de empresas también, decide hacer una acción para la comunidad en función de una necesidad que detectan tanto en la organización como en el mercado laboral. La propuesta busca aumentar la empleabilidad de quienes participan y usualmente es una acción articulada entre el área de RSE y la de recursos humanos. Al finalizar el programa no hay un compromiso de contratación de parte de la empresa. Se ofrece la formación, y si bien esa es la propuesta, en varios casos la empresa decide contratar a algunas de las personas participantes, en función de vacantes disponibles. Para el equipo de recursos humanos resulta una especie de *assessment* prolongado porque pueden ver a los participantes en acción, aprendiendo, enfrentando desafíos, trabajando en equipo. Y muchas veces quienes dan la formación son voluntarios de la empresa, lo que lo vuelve más rico aún para ambas partes". Desde la fundación crearon experiencias con distintas empresas (Gire, Santander, Metrogas, Accenture, *Thomson Reuters*) y sobre distintas temáticas (atención al cliente y ventas, SAP funcional, administrativo contable, sistema Bejerman). "En todos los casos, las empresas han quedado muy satisfechas con los programas, entendiendo que realmente hay un valor en los talentos +50 y en la apuesta hacia la diversidad etaria. Para completar, pensando en el mecanismo de conexión que consultas, mi rol es el que tiene esa responsabilidad. La de encontrar aliados que quieran trabajar por una vida laboral consciente e inclusiva y que tengan ganas de apostar por hacer las cosas de una manera diferente. Típicamente la inversión en formación y capacitación (especialmente en lo digital) apunta a la gente joven, quizás por sesgos y prejuicios que venimos arrastrando, pero con estos casos vamos de a poco derribando barreras".

En el caso de Fuerza Mujeres, el principal trabajo lo realizaron con Ernst & Young en el año 2020. Realizaron mentorías para mujeres+40 de manera gratuita, tanto para emprendedoras como aquellas que están en la búsqueda de empleo.

Durante el 2021 se renovó la vinculación con la empresa, y la idea es seguir avanzando en otros programas. “Nuestro objetivo a largo plazo es poder convertirnos en una organización de referencia para poder ofrecer candidatos (portal de búsqueda). La idea es buscar esta revinculación con las empresas, pero a través de alianzas. Y después que la empresa considere si las candidatas cuentan con el *expertise* necesario para que puedan ingresar a la organización. Es una idea que no está materializada”. El mecanismo de conexión de la Fundación con las empresas es generalmente a través de red de contactos. Frente a la consulta de por qué consideran que las empresas colaboran o adoptan estos colectivos, la entrevistada menciona que "las empresas escucharon y tienen que reaccionar ante esto. Tienen las empresas como la obligación de hacer algo con esto. Algunas empresas pueden tener un interés genuino, pero tiene un poco más que ver con estar dentro de lo que el mercado o la sociedad puede estar exigiendo. Estas temáticas que importan para aquellas empresas que tienen su marca, su *status* respecto a cómo son. Es un poco juicioso, pero es positivo que suceda porque todos se benefician”.

En Adecco, el *core* del negocio es vincular el talento de las personas con las necesidades de las empresas, por lo que el contacto ya existe desde un comienzo. "Se intenta fomentar al momento de tener pedido de empresas clientes de que dentro de la terna de candidatos vayan personas de este colectivo. Determinados clientes por ahí te dicen 'yo necesito una recepcionista, viste estas chicas jovencitas, simpáticas', tratar de desmitificar esto, de que por qué tiene que ser mujer, porque puede ser un varón, y por qué tiene que ser jovencita. Hacerles ver y abrir los ojos, porque existen rótulos o sesgos en determinadas posiciones. Mientras cumpla con las competencias para desarrollar el cargo, mientras tenga talento, habilidades y competencias, y los *skills* para poder desarrollar el puesto". Desde la consultora se intenta fomentar que las empresas elijan contratar talento *senior*.

Al consultar *cómo definirían empleabilidad*, las organizaciones entrevistadas se posicionaron desde distintos lugares para responder. En el caso de Diagonal Asociación Civil, la referente asocia el término con factores individuales: "conjunto de habilidades, actitudes y competencias que tenemos que nos

permiten potenciar el talento para conseguir oportunidades laborales, mejorar en nuestro trabajo o simplemente adaptarnos a las diferentes circunstancias, tanto profesionales como personales, y que nos permiten crecer en el mercado laboral y no quedarnos fuera de este mercado laboral". En paralelo, desde Buenos Aires Ciudad asocian la empleabilidad con factures individuales y contextuales: "es un *match* entre empresas que necesitan incorporar un colaborador y la persona que está realmente buscando trabajo".

Dentro de las *competencias fundamentales que aseguran la empleabilidad de cualquier individuo*, se resaltaron principalmente la **capacidad de adaptación y la flexibilidad**. "Saber trabajar con la incertidumbre y tener la capacidad para adaptarse, crecer y acompañar al mercado. Los seres humanos siempre vamos a estar detrás del mercado laboral, el mercado laboral va a darnos indicios de que si mira para otro lado tenemos que ir a ese lugar, acompañarlo, entenderlo y poder participar de la mayor cantidad de oportunidades. Reúne en una persona esas condiciones elementales para, no garantizar o asegurar, pero si ponernos en una posición más competitiva y de privilegio. Pueden hacer la diferencia en conseguir o sostener un trabajo, por eso es importante ejercitarlo y tenerlo muy presente. Existen otras habilidades que tienen que ver con la formación o experiencia, que se pueden ir aprendiendo, pero que no son tan determinantes" (Diagonal Asociación Civil).

En línea con la pregunta anterior, se consultó sobre *atributos, cualidades o experiencias que caracterizan al grupo +50*. Las respuestas más populares fueron:

- **templanza y experiencia de vida:**
 - "ventajas que te la da la misma edad, por el atravesamiento de historias, y diferentes crisis en el país que hace que uno vaya teniendo más ejercicio y esté más preparado para asumir los cambios que se vienen. El haber atravesado por distintas experiencias permite estar en una posición diferente" (Diagonal Asociación Civil)

- "las personas adultas tienen otro tipo de encadre, otra templanza, otra forma de cómo pararse ante una situación concreta" (Adecco)
- "solidez que te lo da la vida, más allá de lo técnico, lo técnico se aprende con capacitación. Trayectoria en la vida" (Bs As Ciudad).

En el caso de Adecco, el referente nos acerca como caso de éxito la contratación de un +45 con excelente atención al cliente: "la gran mayoría han sido experiencias muy positivas, incluso una vez necesitábamos en el equipo de Marketing a una persona para atención al cliente. Veníamos con un par de tropiezos con personas que habían tomado, y los niveles de satisfacción que tenían los que eran atendidos no eran buenos. Y ahí pensamos 'si tenemos un programa para inclusión de +45. Y fue un antes y un después en la calidad de atención, porque esta persona atendía quejas y reclamos que en aquel momento pasaban por marketing. La calidad era muy buena, la forma y cómo encara una persona que ha vivido muchas experiencias, que se imagina la situación concreta del otro lado, lo que le pasó, que se plantea situaciones. No sé, por ejemplo, 'cobré mal el sueldo, no me liquidaron las horas extras' y por ahí para un joven sin desmerecer no se ve el impacto que eso genera. Imaginate que puede esta persona no poder estar pagando el alquiler o las expensas, y esto lo ve una persona que tiene un bagaje de vida mismo y que puede empatizar con lo que tiene del otro lado".

- **capacidad para lidiar con emociones, conflictos y situaciones de estrés:**

- "capacidad de enfrentar una situación delicada a raíz de la experiencia y situaciones vividas a través de los años como, por ejemplo, desde lugar de líder enfrentar el despido de un empleado. Los adultos +50 son capaces de enfrentar la situación y manejarla correctamente a partir de su experiencia. Diferente en los jóvenes que manejan distintas situaciones delicadas o de alto estrés" (Bs As Ciudad).

- Desde Diagonal, por ejemplo, se destacó como exitosa la contratación en *Thomson Reuters* de adultos +50 con excelentes habilidades comunicacionales y resolución de conflictos: "en *Thomson* apostaron a este grupo etario, incluso hubo dos versiones de estos programas donde buscaban personas para cubrir posiciones de atención al cliente, al ser tan exitosos volvieron a apostar. A veces uno se cruza con personas que asumen riesgos, convencen a quienes reportan de que vale la pena tomar este riesgo y consideran que los +50 compitan para participar de las búsquedas laborales. Fue exitosa la experiencia y la persona que ingresa amablemente comparte su vivencia luego con los que forman parte de los programas de Diagonal. Estas personas que ingresaron a *Thomson* se resaltaban por sus habilidades comunicacionales, por cómo resolver conflictos, y por eso *Thomson* decidió repetir la experiencia".
- **estabilidad y sentido de pertenencia:**
 - “lo que buscan es bienestar y tranquilidad, pero sobre todo tener un puesto de trabajo asegurado, saber que van a tener una remuneración, no van a buscar el desafío constante de crecimiento, de pasar de un área a otra, adquirir nuevos proyectos y demás. Esa persona está fidelizada, porque saben que no es sencillo conseguir trabajo, lo que genera es mayor retención en la empresa, a diferencia de los jóvenes. Además, como es tan difícil a esta edad acceder a un puesto hace que cuando acceden a uno lo cuiden muchísimo. Eso hace que se reduzca muchísimo el ausentismo laboral” (Adecco).
- **compromiso:**
 - “la persona que consiguió un trabajo a esa edad va a cuidar muchísimo más esa posición y la continuidad, lo cual genera menos ausentismo” (Adecco)

- “en momentos de picos de trabajo los jóvenes con otra mentalidad y cultura no se responsabilizan. Estos adultos tienen mayor compromiso, entienden los ciclos laborales, por ejemplo, tener que quedarse fuera de hora en la oficina” (Bs As Ciudad).
- Otras mencionadas: **habilidades comunicacionales, poder de negociación y trabajo en equipo:** “tienen desarrolladas habilidades blandas que hoy las organizaciones buscan: comunicación, poder de negociación, trabajo en equipo. Y lo tienen porque en el transcurso de su vida lo han tenido que hacer un montón de veces. No solo a nivel profesional o laboral sino que en la vida misma, con sus hijos, con la pareja, en las reuniones de consorcio. Eso hace que tengan un entrenamiento que un joven por ahí no lo tiene” (Adecco).

Dentro de las *experiencias que resultaron más exitosas con las distintas empresas*, los referentes acercaron varios ejemplos que visibilizan otros atributos de los +50:

- Desde Fuerza Mujeres, como experiencias más exitosas, la entrevistada hace alusión a los casos donde las mujeres llegaron a su fin en el lema de conseguir empleo: “puntualmente lo que manifiestan que implicó para ellas el conseguir empleo. No solamente es tener el dinero a fin de mes, sino recuperar dignidad, sentir que uno es parte de algo, poder transferir esto a la familia, que puedan ver una sensación de éxito de lo que uno realiza”, comenta. Por otro lado, otro punto exitoso o notorio que resalta es la generación de la comunidad: “un grupo de WhatsApp donde se interactúa con un fin específico que es publicar empleo, capacitaciones. Poner todo lo que es relevante a fin de que puedan encontrar empleo o relacionado con el emprendimiento propio. Todo lo que sirva para eso. Suma porque tienen sentido de pertenencia, no se sienten solas, tienen un lugar de consulta y contención. Una red donde pueden consultar, donde para muchas mujeres pueden usarlo como lugar de consulta y contención. No es solamente el contenido, sino todo lo que está alrededor de todo esto”.

- En Bs As Ciudad, nos acercan distintos casos de éxito:
 - ✓ Guillermo fue el caso más emblemático: “Guillermo trabajaba en ventas, era el sostén de su casa, lo despidieron y se pudo reinsertar en una concesionaria como **asesor de ventas**. Hizo el curso muy a conciencia e inmediatamente lo tomaron. Trabajó dos o tres años y se desvinculó por la desaparición de la empresa donde trabajaba. Con la indemnización que le dieron, compró una franquicia de la marca Donas. Abrió su franquicia en Olivos, su emprendimiento propio. Ya va por la apertura de su segundo local. Le encantó ser su propio jefe, abrir su propia franquicia”.
 - ✓ “A otra empleada la habían echado después de 20 años de trabajar en la misma empresa. Ingresó a trabajar como empleada administrativa-contable de un Restaurante. Hizo toda la parte administrativa y recepción de personas porque tenía muy **buena atención al cliente**. Pasó a ser una empleada clave del restaurante”.
 - ✓ “Laura es otro ejemplo. Había trabajado toda su vida en un mismo lugar (27 años), y estuvo emocionalmente muy afectada cuando la despidieron. Una Pyme que necesitaba una persona de mucha **confianza** porque tenía que manejar finanzas la tomó y fue exitosa su incorporación”.

A la hora de consultar sobre *atributos cuestionados* de este colectivo se mencionaron dos grandes categorías: el vínculo con la **tecnología y la capacidad de adaptación**: “personas reacias a estudiar y capacitarse en lo tecnológico. Se vio mucho en los cursos. Yo ya lo pasé, no me lo hagas pasar de nuevo” (Bs As Ciudad). Según el referente de Enred-ar, “un adulto mayor es mucho mayor en responsabilidad, constancia, perseverancia, conocimiento, pero tiene falencias en que no es nativo digital y la falta de adaptación al cambio. Todo lo que es el uso de la tecnología para conseguir trabajo, y la adaptación al cambio”. Como tercera categoría, se mencionó el tema de “manías” incorporadas (Bs As Ciudad).

Dentro de las *experiencias que no tuvieron un resultado tan positivo*, en Diagonal refiere la entrevistada no recordar alguna como negativa, sino que capitalizan todo lo que no sea positivo. Menciona que todo les sirve para aprender, mejorar, trabajar la resiliencia y les dan la bienvenida a cuestiones que no se dan como uno espera. "Tal vez hubo expectativas puestas en empresas donde presentaron proyectos y no se han logrado. Pero con los que pudieron trabajar fueron resultados muy buenos".

Desde Adecco solo se menciona que "hay gente que le cuesta un poco más los cambios digitales que a otros, pero no es algo negativo sino algo que hace demorar un poco más los tiempos de inserción. No todo el mundo está tan permeable a los cambios tecnológicos, y la situación genera que las personas demoren un poco más en insertarse, pero no es una experiencia negativa en sí".

Desde Buenos Aires Ciudad se habló de dos experiencias no tan positivas: "dos personas ingresaron a trabajar en un *call center*. En un caso, no se llegó a tener en cuenta en el análisis que la persona tenía bajo nivel de tolerancia. Una persona con muy bajo nivel de tolerancia en un *call center* es inviable. Otro señor fue a trabajar a seguridad y era alcohólico. Se quedaba dormido en el turno de custodia. No se notó en las entrevistas. El tema es que la Subsecretaría de Trabajo pedía un periodo de prueba, la gente entraba sin exámenes médicos por un tiempo, una especie de pasantía. Normalmente al que le iba mal volvía y se le volvía a buscar trabajo. Era una especie de prueba piloto".

De los distintos encuentros surgieron también otras reflexiones interesantes para resaltar y considerar para el análisis del presente trabajo. Entre ellas:

- **El rol de Recursos Humanos:** la referente de Buenos Aires Ciudad resalta que la edad no es un factor limitante desde el lugar de las empresas, sino desde el lugar de "las personas que trabajan en Recursos Humanos". El foco está en derribar barreras que generen sesgos sobre quienes se encargan de la selección de personal.
- **La importancia de la diversidad:** "la diversidad en los equipos permite que los resultados sean más beneficiosos, esto más allá de la edad, sino

que considerando género, nacionalidades, formación. Con equipos diversos se obtienen resultados mucho más rápidos, en forma más eficientes y se llega a soluciones más creativas. Por lo que las empresas que apuestan a la diversidad tienen estos resultados. Y dentro de los grupos de inclusión se encuentran los +45 años” (Adecco).

- **Entender el resto de las variables que acompañan la problemática de la edad:** "si bien se manifiesta todo el tiempo el problema de la edad para reinsertarse laboralmente, es un poco más profundo. No solamente es la edad, sino que estar fuera del mercado de trabajo, no tener red de contacto, lo que genera que no se puedan mantener o desarrollar otras habilidades o competencias que te permiten desarrollarte en otros espacios. Es como más complicada la trama, no tiene que ver solo con la edad, sino con muchas otras variables más y dependiendo en qué sector social estés podés tener una respuesta distinta. A su vez, hay mucho enojo con el tema de la edad. Mucho enojo 'en contra de', que tratamos de hablar. Mucho enojo con la empresa, el selector, el sistema. Mucha búsqueda de culpar al otro por lo que sucede. Es entendible porque es parte de una autoestima lastimada. Es una reacción de supervivencia de poder culpar a un otro por eso que le pasa a uno. Factor que se encuentra bastante en todos los programas. Las entrevistan y nadie les avisa cómo siguió el proceso. O que mandan y no las llaman. Entonces desde la fundación la lectura que se trata de hacer es entender si a todos les mandan el mismo currículum, qué mandan. Empezar a ser responsables de la búsqueda, y poner el tema de la edad como algo que sucede, porque uno ve en las búsquedas que piden menores de determinada edad, pero que no sea un limitante total” (Fuerza mujeres).
- **Brindar acompañamiento hacia los adultos que buscan reinsertarse en el mercado:** “la persona de +50, mayormente el varón, se avergüenzan de no tener trabajo, entonces quieren disimular que no tienen, la frustración, la vergüenza cuando sos padre de familia. Son situaciones que hay que manejar de manera confidencial, privada, porque hay mucho de acompañamiento terapéutico” (Enred-ar). El referente

relata las experiencias desde su lugar de coach con adultos +50: "lo más importante es que la primera sesión vos te sientes, te calles y lo escuches llorar y sacar todo su odio. En psicología, a veces es más importante el enojo que la depresión. La depresión te tira hacia abajo, el enojo hacia arriba. Hasta que ellos no hacen el efecto catártico de descomprimir esa esponja que está llena no se puede comenzar a trabajar. Las dos primeras sesiones son netamente orientadas a la escucha para el camino de la reparación para empezar a solidificar a una persona y luego comenzar a trabajar. Son alrededor de seis encuentros con cada persona: dos orientados a un FODA, reparación o relevamiento terapéutico, después viene el plan, la implementación y el control. Es muy variado, se cobra por sesión. Se les enseña a buscar trabajo a través de LinkedIn, se enseña qué es un algoritmo, las páginas, las palabras, qué es un selector. Los *tests*, entrevistas bajo presión, y después es subirle el ego. El hombre pierde su masculinidad cuando es despedido como adulto +50 y se vuelve invisible para los buscadores, o así lo siente él. Hay que devolverle a ese hombre la masculinidad, y mostrarle a esa mujer su parte fuerte, que tiene las mismas posibilidades que el hombre".

4.2.3 Material complementario: otras iniciativas de empleabilidad +50 en el mercado laboral

Muchas organizaciones promueven la empleabilidad a través de diversas iniciativas. Si bien no se pudo acceder a ellas para realizar entrevistas por diversos motivos como falta de respuesta, falta de interés en participar y falta de tiempo por parte de los contactos, en algunos casos se logró un acercamiento con referentes que brindaron una síntesis respecto al programa llevado a cabo. En otros casos, la información se pudo relevar de publicaciones en páginas web, LinkedIn, fundaciones que trabajan la empleabilidad y de distintas fuentes periodísticas. Si bien no será encuadrada dentro de los principales hallazgos, este material secundario permitirá complementar lo relevado en las entrevistas.

Las diversas iniciativas llevadas a cabo se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 6: Iniciativas implementadas por otras organizaciones no entrevistadas.



Universidad de
San Andrés

Iniciativa	Detalle
<p>Programa “Yo Trabajo” para +40. Organización: Carrefour</p>	<p>Oportunidades laborales para mayores de 40 años que tengan secundario completo y experiencia comercial para su creciente formato de tiendas Express. Se brindó formación en temáticas como atención al cliente, orientación al negocio, visión estratégica, además de contención y seguimiento por parte de formadores y tutores.</p>
<p>Programa de Marketing Digital +45. Organización: Banco Hipotecario</p>	<p>Programa que brinda herramientas digitales para potenciar emprendimientos personales, se llevó a cabo en conjunto con Puerta 18 y Diagonal Asociación Civil.</p>
<p>Programa gratuito de empleabilidad para mujeres +45. Organización: Hospital Italiano</p>	<p>Programa en Bajo Boulogne llamado “El fortalecimiento para la Empleabilidad”. Asistieron 20 mujeres +45 del barrio para adquirir herramientas sobre emprendedurismo, armado de currícula, redes de contactos, entre otros.</p>
<p>“Construyendo Puentes, hacia un mundo laboral más inclusivo”. Organización: Manpower Group</p>	<p>“Construyendo Puentes, hacia un mundo laboral más inclusivo”: una iniciativa de negocios inclusivos que invita a las empresas a promover la inclusión y la diversidad al interior de su organización. Funciona como el marco de acción para las iniciativas de inclusión laboral desarrolladas por Manpower Group Argentina. Entre las iniciativas, se puede mencionar el programa “<i>Mayores Talentos. Valorando la experiencia</i>” cuyo fin es brindar orientación laboral y búsqueda de empleado para la reinserción de personas mayores a 45 años.</p>

<p>Padrino de los Programas de Reinserción Laboral +45. Organización: Marvista Entertainment</p>	<p>Se sumó como padrino de los Programas de Reinserción Laboral +45 Virtuales que ofrece Diagonal Asociación Civil.</p>
<p>Programa de formación para mujeres +40. Organización: Metrogas</p>	<p>En el año 2018, se llevó adelante un programa de formación en Atención al Cliente y Ventas para mujeres +40 que integraban los talleres de Diagonal Asociación Civil. Participaron 20 mujeres y se apuntó a formarlas en habilidades socioemocionales y técnicas que mejoren sus condiciones de empleabilidad.</p>
<p>Programa gratuito de reinserción laboral “Impulsar +45”. Organización: Nippon Car</p>	<p>En el año 2019, se brindó un taller gratuito y abierto a la comunidad para mayores de 45 personas en la ciudad de Neuquén. Se abordaron temáticas diversas como: motivación, psicología laboral y emocional, diversidad generacional en las organizaciones, debilidades y fortalezas de la personalidad, cómo hacer un currículum y qué representa, entrevistas de trabajo, comunicación efectiva, redes sociales, herramientas electrónicas de negocios, autogestión bancaria, entre otros, cada uno dictado por especialistas y coordinado por staff de la empresa.</p>
<p>Metodología de selección con currículum ciego y encuentros de concientización para los empleados. Organización: Cervecería y Maltería Quilmes</p>	<p>Se eliminaron todo tipo de requisitos (entre ellos, la edad) en el proceso de selección para poner en valor las competencias de cada persona y de esta forma evitar cualquier sesgo inconsciente. Desarrollaron una plataforma llamada “100+diversidad” para que mujeres y varones tengan mismas condiciones y oportunidades. A su vez, se trabajan diversos grupos focos en la empresa (incluyendo uno de edad), y detectaron que adultos +45 tienen niveles más altos de <i>engagement</i> y niveles de rotación más bajos.</p>

También, en alianza con Diagonal Asociación Civil, brindaron charlas de concientización en la temática para más de 6.000 empleados de la compañía.

Programa de talento +60
#Sesentennials.
Organización: Unilever

Programa donde los mayores de 60 años que formen parte trabajarán 20 hs por semana durante un mes en la recolección de información de consumidores y clientes, a través de entrevistas y recorridos por diferentes puntos de venta, obteniendo *insights* para el desarrollo de un nuevo negocio de Unilever. Se busca adultos que sean activos, curiosos, cuenten con habilidades de comunicación, estén familiarizados con la tecnología y cuenten con ganas de aprender.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información reunida en Diagonal Asociación Civil y de distintos artículos periodísticos

Existen otras organizaciones que indirectamente promueven la empleabilidad del grupo etario analizado como es el caso de *G&L Group*, empresa privada de capitales argentinos que brinda servicios de tecnología de la información. La política de la compañía tiene por objetivo contar con una nómina que abarque recursos con variada experiencia y características, actualmente cuentan con equipos de trabajo diversos. En el 2020, se ofrecieron más de 170 puestos de trabajo a personas mayores de 50 años, reforzando su compromiso con la diversidad e inclusión. El foco es brindarle oportunidades a personas próximas a jubilarse para que puedan seguir desarrollándose en el mercado laboral y sumar valor a los servicios que ofrecen¹¹.

De la misma forma, Tolder incorpora la variable diversidad (tanto en edad como en género) como parte de su proceso de contratación, lo cual se puede apreciar en la distribución de su nómina con una edad promedio de 40 años. Tolder es una empresa argentina con más de 30 años de experiencia en el mercado de la

¹¹ <https://www.infobae.com/economia/2021/06/24/empleos-para-mayores-de-50-una-empresa-tecnologica-ofrece-170-puestos-de-trabajo-con-foco-en-quienes-estan-por-jubilarse/>

fabricación de Toldos, Cortinas de Interior, Cerramientos y Persianas de aluminio. La organización brinda capacitaciones permanentes tanto en producto como en sistemas, que permite que las personas que forman parte estén siempre a la altura de las circunstancias que se van presentando.

4.3 Síntesis de los principales hallazgos

Se enuncian a continuación los principales hallazgos del trabajo de campo realizado, en base a las dos poblaciones entrevistadas y al material complementario:

Programas de Empleabilidad

Empresas

A continuación, se agrupan en grandes categorías las iniciativas implementadas por las empresas entrevistadas:

1. Programas y talleres de capacitación para talento *senior* con tres principales objetivos: desarrollar competencias y habilidades específicas, promover la reinserción laboral, y brindar herramientas para emprendedores y emprendedoras. En algunos casos, los programas únicamente se destinaban a mujeres.
2. Proceso de selección con metodología de currículum ciego
3. Oportunidades laborales para la reinserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad social
4. Proyectos de pasantía
5. Mentorías para mujeres en situación de vulnerabilidad
6. Postulación para familiares y/o referidos
7. Programas de *outplacement*
8. Programas de retiro activo¹²

¹² Es necesario aclarar que estos dos últimos programas mencionados no corresponden a una iniciativa que promueve la empleabilidad de adultos mayores, ya que el resultado final o el objetivo al cual apuntaron era diferente.

Organizaciones

Las iniciativas del segundo grupo entrevistado apuntan por un lado al talento *senior* y, por otro lado, a empresas del ámbito privado.

A través de los programas para el colectivo +50 buscan capacitar en herramientas que permitan el fortalecimiento de la autoestima, adquirir herramientas técnicas que demanda el mercado y emocionales que potencien la empleabilidad de quien participe, para la reinserción laboral en relación de dependencia y/o para la creación de un emprendimiento propio. También se brindan otros talleres sobre elaboración de un currículum, estrategias para la búsqueda de empleo, generar y ampliar redes de contacto y orientación vocacional. De forma complementaria, gran parte de estas iniciativas funcionan como un espacio de asesoramiento, contención y pertenencia para este colectivo.

Entre los programas para empresas se encuentran programas de empleabilidad, pre-jubilatorios y *outplacement*; talleres sobre distintas temáticas como diversidad e inclusión y voluntariado coportativo; y campañas de concientización para resaltar el valor de grupos identificados como relegados del mercado laboral.

El objetivo de las fundaciones que trabajan la temática de empleabilidad del talento *senior* es poner en agenda del departamento de recursos humanos la problemática de las personas de este grupo etario que no logran insertarse en el mercado laboral. A su vez, muchas consultoras o fundaciones actúan como puente de conexión entre adultos +50 con empresas interesadas, con el objetivo de funcionar como herramienta de vinculación de partes.

Origen de estos programas

El principal motivo por el cual las empresas se enfocan en trabajar de forma proactiva con el colectivo +50 apunta a una iniciativa vinculada con su estrategia de diversidad e inclusión, en la que toma protagonismo la dimensión etaria. En otros casos, las iniciativas se originaron por estrategias enfocadas a diversidad de género, no obstante, se conectan indirectamente con la edad, abriendo la no

discriminación de género una puerta grande por donde pudo ingresar esta variable.

En muchos casos, los programas se orientan a mujeres, ya que se considera que, a cierta edad y a diferencia de los varones, muchas han tenido que excluirse o salirse del mercado de trabajo para abocarse a tareas más de cuidado, tanto de hijos como de adultos mayores. Mujeres que se dedicaron a su familia y que se enfrentan con mayor dificultad para reinsertarse laboralmente.

Otras iniciativas se originaron a partir de políticas o acuerdos con el ámbito público en pos de impulsar la reinserción laboral de un sector vulnerable de la sociedad. Es importante resaltar que, si bien el problema de la empleabilidad afecta a todos los trabajadores mayores al margen de que sean profesionales o no, los programas e iniciativas llevadas adelante apuntan en su gran mayoría al colectivo en situación de vulnerabilidad y con menos herramientas para su reinserción o reinversión laboral.

De acuerdo con algunos testimonios de las organizaciones y fundaciones entrevistadas, la implementación de este tipo de programas para adultos +50 por parte de las empresas puede tener que ver con un posicionamiento de su marca y por reaccionar ante lo que la sociedad puede estar exigiendo, convirtiéndose más en una obligación que en un interés genuino.

Resultados

Los resultados frente a la implementación de los distintos programas fueron vinculados, en su mayoría, con la buena repercusión e impacto sobre el colectivo analizado. Los programas de empleabilidad permitieron generar una comunidad y una red donde las personas encuentran un sentido de pertenencia, un lugar de consulta y contención.

Las distintas iniciativas resultaron, en algunas oportunidades, una especie de *assessment* prolongado, aspecto positivo para el equipo de recursos humanos dado que pudieron ver a los participantes en acción, aprendiendo, enfrentando desafíos, trabajando en equipo. Además, se mencionó la importancia del

programa para estar alertas a posibles sesgos inconscientes y para la apertura de *mindset* de quienes contratan.

Se resaltó el nivel de satisfacción por parte de las empresas con los programas, entendiéndose que realmente existe un valor en los talentos +50 y en la apuesta hacia la diversidad etaria.

Solo en una oportunidad se mencionó el impacto del contexto sanitario del covid-19 sobre los resultados del programa, generando desmotivación por parte de los participantes al no poder alcanzar el objetivo. El resto de las iniciativas pudieron continuar su curso apostando a la virtualidad.

Proceso de selección

El factor individual y las competencias se resaltan por sobre otras variables como la edad en el proceso de selección. Pensar en individualidades y experiencias, hacer foco en el talento de las personas a la hora de seleccionar, lo cual da cuenta de una apertura o *mindset* que es importante visualizar y poder replicar.

Muchas veces el descarte de currícula por edad por parte de los reclutadores no es algo consciente o visible, sino un sesgo inconsciente que debe abordarse y trabajarse. Se resalta la posibilidad de que sesgos inconscientes por parte del equipo de selección o de los líderes de equipo que participan en el proceso se interpongan y la importancia de trabajar para aminorar su influencia. La metodología de currículum ciego funcionaría como una posible alternativa para disminuir sesgos que se pueden interponer en el proceso de selección.

Perfiles buscados a la hora de contratar +50

*El tipo de trabajo que se ofrece a los adultos mayores de 50 a la hora de contratar es muy variado. Las oportunidades en las búsquedas se dan mayormente en puestos operativos, de atención al cliente y otros administrativos. En otros casos, las búsquedas se orientaron a personas con *seniority*, liderazgo y experiencia en el campo. Encontrar a las personas con las competencias adecuadas más allá de otras variables fue un punto muy recurrente en las entrevistas.*

Definición empleabilidad y competencias más valoradas en la actualidad

Las organizaciones entrevistadas se posicionaron desde distintos lugares para definir empleabilidad, en algunas oportunidades se asocia el término con factores únicamente individuales. En otros, se asocia el término empleabilidad con factures individuales y contextuales. Dentro de las competencias fundamentales que aseguran la empleabilidad de cualquier individuo, se resaltaron principalmente la capacidad de adaptación y la flexibilidad, saber trabajar con la incertidumbre y tener la capacidad para adaptarse, crecer y acompañar al mercado. Las habilidades tecnológicas y la empatía también fueron resaltadas como fundamentales.

Atributos, cualidades o experiencias de +50

Empresas: compromiso con el trabajo y la organización, experiencia y madurez, templanza ante situaciones de crisis, manejo de presión, empatía, buenas habilidades comunicacionales y paciencia fueron los atributos y cualidades que más se resaltaron del talento *senior*. También se suman al listado tres atributos más a raíz de los ejemplos de casos de éxitos: resolución de problemas, comunicación eficaz y buena atención al cliente.

Organizaciones: templanza y experiencia de vida, capacidad para lidiar con emociones, conflictos y situaciones de estrés, compromiso, estabilidad y sentido de pertenencia, habilidades comunicacionales, poder de negociación y trabajo en equipo como atributos, cualidades o experiencias que las fundaciones y consultoras entrevistadas destacaron respecto al grupo +50. A partir de los casos de ejemplos, se reflejan algunos de los atributos detallados (habilidades comunicacionales y resolución de conflictos) en conjunto con buena calidad de atención al cliente y confianza.

Limitaciones o dificultades de los adultos +50

Empresas: menor vínculo con la tecnología, mayor dificultad para el cambio, y tiempos más lentos de aprendizaje y de adaptación a nuevos procesos o sistemas fueron los atributos más cuestionados de este grupo etario. En algunos casos los discursos coincidían en que adultos +50 tienen ciertos “vicios” y es

más difícil que puedan cambiar, así como cierta resistencia o dificultad de comprender y aceptar los procesos de la compañía.

Organizaciones: la falta de actualización en términos de herramientas digitales y mayor dificultad para adaptarse al cambio fueron los atributos más cuestionados. También se mencionaron los “vicios o manías” de los trabajadores mayores como otras limitaciones.

Programas de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación llevados adelante, tanto por parte de las empresas como por las distintas organizaciones entrevistadas, se orientan a temáticas vinculadas con aspectos emocionales, técnicos y digitales, entre ellos: cómo emprender, gestión emocional, finanzas e inversiones, charlas inspiracionales, formación en atención al cliente, sistemas de gestión, temáticas de administración, cómo elaborar un currículum y buscar trabajo, entre otros.

Muchas de las empresas entrevistadas brindan a todo su personal oportunidades para realizar programas y certificaciones, participar en eventos, estar en contacto con la tecnología y el core del negocio.

Sin embargo, existe cierta creencia o prejuicio por parte de las empresas respecto a una falta de proyección de carrera de personas de este grupo etario por estar más cerca de la edad jubilatoria, según refieren las personas entrevistadas de las distintas fundaciones.

Por otra parte, se menciona como fundamental el involucramiento de los líderes como aliados de los programas y la necesidad de que acompañen y empujen las distintas iniciativas. De la misma forma, la importancia de que los líderes puedan trabajar en pos de una mejor convivencia intergeneracional, atenuando posibles conflictos entre empleados de distintas generaciones.

En línea con lo anterior, en algunos casos se pusieron en marcha de talleres sobre sesgos para colaboradores como actividad vinculada a fomentar la diversidad e inclusión. La importancia de la diversidad permite obtener

resultados más rápidos, en forma más eficiente y llegar a soluciones más creativas.

Otros

Las fundaciones y consultoras que trabajan específicamente en pos del talento *senior* identifican a los adultos mayores como un colectivo en riesgo con quien trabajar de manera proactiva la empleabilidad. Para ellas, es crítico poder funcionar como una herramienta de vinculación entre partes, y encontrar aliados que quieran trabajar por una vida laboral consciente e inclusiva, ya que detectan una falta de conexión entre las empresas con los adultos +50.

El primer tema que intentan destacar es que las empresas hoy no consideran a las y los trabajadores mayores como un grupo vulnerable para insertarse en el mercado. Y el principal trabajo es poner en agenda de recursos humanos la problemática. Es importante generar condiciones para que las personas puedan seguir desarrollándose, tanto en el empleo formal como también generar condiciones para el autoempleo.

Además, la importancia de trabajar y fortalecer la autoestima, el cuidado y acompañamiento de personas +50 como clave para poder iniciar un proyecto de reinversión y/o reinserción laboral. Y comprender el resto de las variables y el contexto que acompañan la problemática de la edad. Esto último está más bien orientado a una función por parte de las organizaciones que trabajan específicamente con este colectivo.

5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Previo a iniciar este trabajo, notamos que en la actualidad existe una población importante en condiciones de formar parte del mercado laboral que son los adultos mayores de 50 años o también denominados talento *senior*. Conviven en esta categoría etaria hombres y mujeres que se encuentran en el momento de mayor desarrollo de sus carreras profesionales con otros y otras con una situación más precaria y vulnerable en cuanto a la reinserción laboral.

En la actualidad, se estima que el 80% de los avisos por parte de las empresas están destinados a personas de menor edad, por lo que se puede inferir cierta actitud reticente por el lado de las empresas hacia la posibilidad de contratar adultos de este rango etario. Esta actitud reticente podría estar relacionada con percepciones negativas respecto a este grupo. Entre ellas, una falta de actualización en términos de herramientas digitales, tiempos más lentos para el aprendizaje, hábitos arraigados o “vicios” que generan resistencia ante el cambio y menor flexibilidad fueron puntos recurrentes en la literatura como en el trabajo de campo.

La falta de adaptación podría ser resultado de un modelo educativo y cultural en el cual comenzó la trayectoria laboral de las y los trabajadores mayores. Esta generación de personas comparte la experimentación de las transformaciones en el mercado de trabajo y la norma de empleo flexibilizado, ya que anteriormente han tenido un recorrido vinculado con la adquisición de calificaciones más que de competencias. A partir de la crisis del modelo fordista ya no son suficientes las habilidades técnicas o específicas, sino que se hacen necesarias competencias más complejas, convirtiéndose en factores clave para la competitividad de las empresas, la empleabilidad y el desarrollo pleno de las personas.

De forma contraria, tener más de 50 años significa poseer importantes cualidades para el mercado laboral que las empresas pueden capitalizar. Si bien

en la literatura como en el campo se destacan diversos atributos, algunos de los que se repiten en ambos casos son: compromiso y responsabilidad con las tareas, mayor experiencia y trayectoria laboral, paciencia, mayor temple a la hora de tomar decisiones, cultura del trabajo más marcada, templanza y capacidad estratégica.

Contar con adultos mayores a 50 años trae, entonces, múltiples beneficios que las empresas pueden capitalizar si trabajan en la manera de reclutar, promover la incorporación y la integración entre generaciones, y apuestan por la capacitación y el desarrollo de estos adultos; en otras palabras, si contribuyen a la empleabilidad de este colectivo.

En Argentina, existen numerosas empresas que se interesan en la fuerza laboral +50, a pesar de que la mayor parte de la oferta laboral está destinada a personas de menor edad como se mencionó anteriormente. A raíz de ello, el objetivo del presente trabajo fue exponer buenas prácticas del mercado y entender cómo las empresas *promueven oportunidades y experiencias de aprendizaje para favorecer la empleabilidad y el desarrollo de competencias de los trabajadores y las trabajadoras mayores de 50 años*, para que puedan progresar dentro de una empresa, actualizar sus conocimientos y adaptarse a la evolución tanto de la tecnología como del mercado laboral.

Para poder responder a la inquietud planteada se realizó un relevamiento de prácticas en empresas nacionales o con sede en el país que hayan implementado, estén implementando o refieran implementar programas o iniciativas vinculadas a promover la empleabilidad para adultos mayores de 50 años. De forma complementaria, se realizaron entrevistas a fundaciones, consultoras y asociaciones que trabajan con el colectivo en cuestión. En esta segunda aproximación, se buscó conocer otras opiniones y experiencias, indagar respecto al posicionamiento que adquieren para trabajar la temática de empleabilidad; actividades o programas ofrecidos a empresas y mecanismo de conexión con las mismas.

De acuerdo con lo investigado, el principal motivo por el cual las empresas se enfocan en trabajar de forma proactiva con el colectivo +50 apunta a una iniciativa vinculada con su estrategia de diversidad e inclusión, donde toma protagonismo la dimensión etaria. Es notorio que la diversidad en los equipos logra mejores resultados, soluciones más eficientes y creativas, por lo que la inclusión de adultos mayores de 50 años en las organizaciones se vuelve fundamental. Se llegó a la conclusión de que las empresas que apuestan a la diversidad tienen mejores resultados. La diversidad intergeneracional se convierte, entonces, en otro factor de competitividad para las empresas, fundamental en la actualidad.

En otros casos, las iniciativas se vinculan con estrategias de género, no obstante, la no discriminación por género abrió una puerta por donde pudo tomar protagonismo también la dimensión etaria.

Es importante resaltar que, si bien el problema de la empleabilidad afecta a todos los adultos +50 al margen de que sean profesionales o no, los programas e iniciativas llevadas adelante apuntan en su gran mayoría al colectivo en situación de vulnerabilidad y con menos herramientas para su reinserción o reinversión laboral. De todos modos, profesionales con amplio *expertise* también se encuentran en situación de crisis o falta de posibilidades de empleo por considerarse sobrevalorados para distintas posiciones dentro del mercado.

Dentro de los programas e iniciativas implementadas, algunas se orientan a la formación y al aprendizaje de los colaboradores. Los programas de capacitación llevados adelante, tanto por parte de las empresas como de las distintas organizaciones, trabajan en temáticas vinculadas con aspectos emocionales, técnicos y digitales, entre ellos: cómo emprender, gestión emocional, finanzas e inversiones, charlas inspiracionales, formación en atención al cliente, sistemas de gestión, temáticas de administración, cómo elaborar un currículum y buscar trabajo, entre otras. Muchas de las empresas entrevistadas brindan a todo su personal oportunidades para realizar programas y certificaciones, participar en eventos, estar en contacto con la tecnología y el *core* del negocio.

Se resaltó el nivel de satisfacción por parte de las empresas con los programas, entendiendo que realmente existe un valor en los talentos +50 y en la apuesta hacia la diversidad etaria. En algunos casos, las distintas iniciativas resultaron una especie de *assessment* prolongado, aspecto positivo para el equipo de recursos humanos dado que pudieron ver a los participantes en acción, aprendiendo, enfrentando desafíos, trabajando en equipo.

Además, los distintos programas impactaron positivamente sobre el colectivo analizado. Los programas de empleabilidad permitieron generar una comunidad y una red de contención donde las personas encuentren un sentido de pertenencia, un lugar de consulta y contención. Estos resultados dan cuenta de la importancia del contexto en la empleabilidad de los individuos, reafirmando la definición comprehensiva del término considerada para el presente trabajo.

Otro hallazgo del trabajo de campo fue la puesta en marcha de talleres sobre sesgos. Si bien fue una actividad en pos de beneficiar la convivencia intergeneracional, no es menos importante la atención que debe brindarse sobre los sesgos específicamente al momento de contratar. En distintos encuentros, se mencionó la posibilidad de que sesgos conscientes o inconscientes por parte del equipo de selección o de los líderes de equipo que participan en el proceso se interpongan. Muchas veces el descarte de currícula por edad por parte de los reclutadores corresponde a dichos sesgos, por lo cual es fundamental que se trabaje sobre ellos de forma activa, que se puedan reconocer y que se desarrollen estrategias que logren combatirlos o disminuirlos. La metodología de currículum ciego funcionaría como una posible alternativa para evitar que cualquier tipo de prejuicio se interponga en el proceso de selección.

También es fundamental el involucramiento de los líderes como aliados de los programas y la necesidad de que acompañen y empujen las distintas iniciativas. Esto último surgió de forma recurrente en las entrevistas.

De la misma forma, es importante que los líderes en conjunto con recursos humanos puedan trabajar en pos de una mejor convivencia intergeneracional, atenuando posibles conflictos entre empleados de distintas generaciones. Crear

una atmósfera abierta y empática, en la que la diversidad generacional no solo sea posible, sino también positiva para todas las personas y equipos. “Es importante formar líderes que consigan integrar a cada persona como miembro sólido de su equipo” (Fundación Adecco y SERES, 2021). Tal como se mencionó en el marco teórico, cuando quienes lideran demuestran a través de su propio comportamiento disposición para entender distintos puntos de vista, los equipos de trabajo posiblemente sientan mayor inspiración para crear nuevas ideas y libertad para expresar su punto de vista. Desde recursos humanos, será fundamental promover espacios de debate y formación para que los mandos medios trabajen en estas cuestiones (Fundación Adecco y SERES, 2021).



6. Recomendaciones para la acción

A continuación, se presentan algunas recomendaciones y buenas prácticas que se pueden replicar de otras organizaciones, las cuales se alinean al diagnóstico realizado y al objetivo central del trabajo. La presentación de las sugerencias hace alusión a cuestiones de índole general y a otras más específicas. Se agruparán en tres categorías para un mayor orden: diversidad e inclusión, reclutamiento y selección de personal, y capacitación y desarrollo.

Diversidad e inclusión

- Diagnóstico y medición de la diversidad: como punto de partida, entender cómo está posicionada una organización en relación con la diversidad para luego analizar cuál es la mejor práctica para implementar. “Inicialmente hay que generar un cambio que implica la creación de una identidad sólida que contemple la formación, diálogo y sensibilización de todos los grupos de interés” (Fundación Adecco y SERES, 2021). Se puede utilizar una matriz de madurez de Diversidad e Inclusión que establece 5 estadios: desconocimiento, iniciación, cambio cultural, gestión, integración y optimización (Fundación Adecco y SERES, 2021).

- Creación de un comité de diversidad: El siguiente paso podría ser la formación de un comité de diversidad, equidad e inclusión, donde se trabaje en la temática del talento *senior*. Previo a ello, “el compromiso del Comité de Dirección constituye el motor de arranque para la implementación de una estrategia global que aplique a todos los departamentos y áreas de negocio” (Fundación Adecco y SERES, 2021).

- Talleres de sensibilización y concientización respecto a la temática diversidad e inclusión. El punto de partida es generar acciones de sensibilización, trabajar desde recursos humanos en conjunto con los líderes, ya que deberán ser los primeros en promover espacios de debate y formación para abordar esta temática, e integrar a los equipos de trabajo creando una atmósfera abierta y empática en pos de mejorar la convivencia intergeneracional. “Acciones de

formación, diálogo y concienciación son decisivas para hacer frente a los prejuicios y sesgos inconscientes como principales activadores de discriminación, desigualdad y exclusión social” (Fundación Adecco y SERES, 2021).

- Dinámicas de integración de equipos. No es solamente contratar y brindar posibilidades de trabajo al talento *senior*, sino que también se deberá generar un clima de inclusión. “Integrar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único. La Inclusión, por tanto, es el paso hacia adelante de la Diversidad” (Fundación Adecco y SERES, 2021).

Proceso de reclutamiento y selección

- Generar o redefinir políticas de atracción del talento que garanticen la no discriminación por edad, de modo que, los reclutadores no caigan en sesgos inconscientes que descarten de forma automática a trabajadores de mayor edad (Fundación Adecco y SERES, 2021).

- Transparentar los procesos y utilizar metodología de currícula ciego. El proceso de selección es crítico, ya que es fácil caer en la discriminación muchas veces por sesgos inconscientes. Ser cautelosos en todas las instancias del proceso, iniciando en cómo se redactan las ofertas laborales y cuál es el lenguaje utilizado en las entrevistas.

- Trabajar con fundaciones especializadas que puedan funcionar como portales de búsqueda. Es clave generar alianzas con organizaciones del sector público y privado y generar redes internas en las que se promuevan actividades que refuercen la cultura de la inclusión y diversidad. También se podría invitar a los colaboradores a que se postulen sus redes de contacto +50.

- Utilizar herramientas objetivas (como, por ejemplo, pruebas psicométricas) para el análisis sobre características y potencial del candidato y, de esta forma, aminorar posibles sesgos.

Programas de capacitación y desarrollo

- Mentoring tradicional y reverse mentoring. Disponer de programas de mentoría, de transmisión de valores, conocimiento y experiencia de las diversas generaciones que conviven en una empresa. El *reverse mentoring* implica “un aprendizaje bidireccional, en el que el profesional sénior también se nutre del más joven, recibiendo una nueva perspectiva sobre cualquier asunto de negocio y muy especialmente en el ámbito digital” (Fundación Adecco y SERES, 2021). Estos programas se pueden hacer extensivos a voluntariados corporativos donde, empleados y empleadas de distintos sectores, a partir de estos encuentros pueden realizar un acompañamiento y capacitación en diversas temáticas o en su misma área de actividad a quienes buscan reinsertarse laboralmente. De esta forma, contribuyen a que estos profesionales puedan reorientar su carrera profesional, y desarrollen nuevas competencias y conocimientos demandados por el mercado laboral actual.

- Promover el aprendizaje permanente: perfeccionamiento de las competencias (*upskilling*) y capacitación en nuevas habilidades (*reskilling*). “El aprendizaje permanente constituye uno de los principales factores de productividad y sostenibilidad empresarial, al permitir conectar a las organizaciones y sus empleados con las necesidades de una sociedad inmersa en un proceso de cambio” (Fundación Adecco y SERES, 2021). Ofrecer programas y talleres de capacitación para el talento *senior* en distintas temáticas vinculadas con el negocio y con habilidades críticas y valoradas en la actualidad. Se pueden generar, a su vez, proyectos con equipos multigeneracionales para el desarrollo de competencias como, por ejemplo, las vinculadas a la tecnología.

7. Reflexiones finales

El punto de partida del presente trabajo se ha planteado desde comprender cómo las organizaciones contribuyen a la empleabilidad de un colectivo: el talento +50. Conocer cuáles son las actuales prácticas del mercado que se pueden replicar y que favorecen el desarrollo de competencias de este grupo para que puedan progresar en una empresa, actualizar sus conocimientos y adaptarse a la evolución tanto de la tecnología como del mercado laboral.

Desde la perspectiva de recursos humanos, contar con adultos mayores a 50 años es un factor de competitividad y trae múltiples beneficios a la organización por las importantes cualidades que aporta este colectivo. Las empresas pueden sacar buen beneficio si trabajan en la manera de reclutar, promover la incorporación y la integración entre generaciones, y apuestan por la capacitación y el desarrollo de estos adultos.

El principal desafío al que se enfrentan las empresas es no caer en la trampa de la generalización y en la rigidez sobre las creencias. Es necesario que las empresas comiencen a tomar conciencia que la edad no define el talento ni a la persona. El área de recursos humanos debería funcionar como embajador cultural del cambio, trabajando en contemplar individualidades y en cubrir posiciones con candidatos que cumplan con las competencias adecuadas para desarrollar un cargo. Para ello, es necesario capacitar, sensibilizar y buscar ayuda.

El trabajo justamente que intentan hacer las fundaciones que trabajan sobre temáticas de empleabilidad de adultos +50 es intentar cambiar el *mindset* organizacional para que se sostenga en el tiempo y que se genere realmente la inclusión del talento *senior*. Estas fundaciones identifican a las y los adultos mayores como un colectivo en riesgo con quien trabajar de manera proactiva la empleabilidad. Para ellas, es crítico poder funcionar como una herramienta de

vinculación entre partes, y encontrar aliados que quieran trabajar por una vida laboral consciente e inclusiva, ya que detectan una falta de conexión entre las empresas con el colectivo en cuestión.

Ante todo, para trabajar la empleabilidad del talento *senior* el punto de partida es reconocerla como problemática y ubicarla en la agenda de recursos humanos. Apostar por la empleabilidad del talento *senior* resulta particularmente relevante a nivel social dado que estamos frente a un fenómeno totalmente nuevo, revolucionario y definitorio que es el envejecimiento poblacional. Por lo tanto, se deberán generar condiciones para que las y los adultos +50 puedan seguir desarrollándose, tanto en el empleo formal como también generar condiciones para el autoempleo.

Es importante que la gestión del talento en las organizaciones se pueda empezar a pensar, entonces, desde dos dimensiones: desde la digitalización que exige la adaptación a través de la capacitación y reconversión de competencias, y desde el lugar del envejecimiento de la sociedad por el gran cambio demográfico que se está viviendo. Es fundamental empezar a tomar consciencia y construir, mediante acciones concretas, entornos de trabajo diversos e inclusivos donde la edad deje de ser un limitante para la empleabilidad.

El rol de Recursos Humanos es clave para la promoción de espacios de debate, formación e integración y para la generación de ambientes en donde se priorice el talento por sobre cualquier variable, etiqueta o prejuicio que actúe como barrera. De igual modo, los profesionales del área ocupan un papel central en la detección de oportunidades de inserción, capacitación y desarrollo del talento *senior* que contribuyan a reivindicar su valor dentro de las organizaciones.

8. Referencias bibliográficas

-
- Alonso, Luis Enrique;. (2004). "La Sociedad Del Trabajo: Debates Actuales. Materiales Inestables Para Lanzar La Discusión". *Revista Española De Investigaciones Sociológicas* 107, 21, 21-48. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/40184638>
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4, 543-566.
- Brunner, J. J. (2000). *Competencias de empleabilidad*. Obtenido de Informe del Grupo de Estudios sobre Educación Superior y Sociedad, Unesco y Banco Mundial.: www.geocities.com/brunner
- Dborkin, D., Díaz Langou, G., & Forteza, P. (Marzo de 2011). *La edad como un determinante de la empleabilidad. El empleo en los mayores de 45 años*. Obtenido de CIPPEC: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2489.pdf>
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 211–233.
- De Rey, A. (2011). Un "hombre sin atributos". *Propuesta Educativa*, 2(36), 35-43.
- Deloitte. (2020). *Tendencias globales de Capital Humano 2020. Más allá del reeskillig: Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/HC%20Trends%202020_Espa%C3%B1ol.pdf
- Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales. (2017). "Jóvenes con mandato cumplido. La inserción laboral de los mayores de 50 años". Obtenido de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/empleopublico/mayores_2017-trim4.pdf

- Drolas, A. (2010). Del saber colectivo a las cualidades individuales. El debate sobre las competencias laborales. *Convergencia*, 17(24), 35-51.
- Ducci, M. A. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: situación actual y perspectivas*. Cinterfor/OIT, Montevideo.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fundación Adecco y SERES. (2021). *Libro Blanco del Talento Sénior*. Madrid.
- Future for Work Institute. (2017). *De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad*.
- Garavan, T. N. (1999). Employability, the emerging new deal? *Journal of European Industrial Training*, 23(1).
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). ¿Es la suya una organización de aprendizaje? *Harvard Business Review*, 1-7.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Huertas Mejías, A., & Ortega Cachón, I. (2019). *La revolución de las canas*. Gestión 2000.
- INDEC. (2013). *Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040. Total del país*. Buenos Aires.
- Korn Ferry International. (2017). *The organisational X-factor: learning agility*. Obtenido de <https://focus.kornferry.com/leadership-and-talent/the-organisational-x-factor-learning-agility/>
- Krizanovic, P. (11 de Septiembre de 2021). Por qué los empleados mayores de 50 se adaptaron mejor al mundo del trabajo por la pandemia. *IProfesional*.
- LinkedIn Learning. (31 de Diciembre de 2018). *The Skills Companies Need Most in 2019 – And How to Learn Them*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them>
- LinkedIn Learning. (13 de enero de 2020). *Las aptitudes que más necesitan las empresas en 2020 (y cómo adquirirlas)*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/las-aptitudes-que-m%C3%A1s-necesitan-empresas-en-2020-y-huerta-p%C3%A9rez/?originalSubdomain=es>
- Manpower. (2007). *La nueva agenda para una fuerza laboral de trabajadores seniors*.

- Martínez Marín, J., & Muñoz Moreno, J. L. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital*. Barcelona: UOC.
- Melamed, A. (01 de Diciembre de 2020). Futuro laboral: cuáles serán las grandes tendencias de recursos humanos en el 2021. *La Nación*.
- Mercer. (2020). *Tendencias Globales de Talento 2020*. Obtenido de <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends-2020-report-spanish.pdf>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Cumbre Iberoamericana.
- Miralles, I. (Noviembre de 2010). Vejez Productiva. *KAIROS. Revista de Temas Sociales.*, 14(26).
- Oficina Internacional del Trabajo. (2005). *Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos*. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/rec195.pdf>
- Overtoom, C. (2000). Employability skills: An update. *ERIC Digest*(220).
- Randstad. (19 de Febrero de 2020). *Randstad identifica las 5 habilidades blandas más buscadas en un candidato*. Obtenido de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/randstad-identifica-las-5-habilidades-blandas-mas-buscadas-un/>
- Silveira, S. (2002). *Género y empleabilidad: desafíos y oportunidades para una política de formación profesional y técnica en el siglo XXI en América Latina*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo/Cinterfor.
- Suso Araico, A. (2006). «La relación con el empleo de los trabajadores mayores». *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 24(2).
- The Adecco Group. (Octubre de 2017). *Inserción laboral después de los 45*. Obtenido de <https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2017/12/102017-Insercion-laboral-despues-45-a%C3%B1os-Adecco-Argentina.pdf>
- Tonon, G. (2012). *Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.

- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Vargas Zúñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo/Cinterfor: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf
- Zangaro, M. (2014). Desafíos actuales: motivación, implicación y autocontrol. *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management.*, 173-193.
-



Universidad de
San Andrés

9. Anexos

Anexo 1. Competencias *hard* más valoradas en las organizaciones de acuerdo con datos publicados por LinkedIn Learning en el 2019

1. *Cloud Computing*
2. Inteligencia Artificial
3. Razonamiento analítico. Las organizaciones están demandando perfiles que sean capaces de tomar decisiones inteligentes basadas en la recolección y recopilación de datos.
4. Gestión de personas. En la actualidad, se vuelve fundamental el rol del líder y la capacidad de desarrollar y hacer crecer a los equipos de trabajo.
5. *UX Design* o la experiencia web del usuario como otro factor clave en la actualidad
6. Desarrollo de aplicaciones móviles
7. Producción de vídeo
8. *Sales Leadership*
9. Habilidades de traducción o conocimiento de idioma
10. Producción de audio
11. Procesamiento del lenguaje natural
12. *Scientific Computing* o computación científica, lo cual normalmente se utiliza para resolver problemas con cantidades masivas de datos a considerar.
13. *Game Development*
14. *Social Media Marketing*
15. *Animation*
16. *Business Analysis*
17. *Journalism*
18. *Digital Marketing*
19. *Industrial Design*
20. *Competitive Strategies*

21. *Customer Service Systems*: un servicio al cliente consistente e impecable se vuelve fundamental
22. *Software Testing*
23. *Data Science*
24. *Computer Graphics*
25. *Corporate Communications*: perfiles que sepan manejar crisis de comunicación.

Fuente: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them>

Anexo 2. Herramienta de campo: instrumento para entrevistas a empresas que cuentan con programas y/o acciones de empleabilidad para el talento senior

- Nombre de la empresa
- Tipo de organización (Empresa Privada/Pública - Pyme o Grande - multinacional o nacional)
- Cargo y edad de la persona a entrevistar
- Antigüedad dentro de la organización
- ¿Cuál es el porcentaje de su nómina conformado por adultos mayores a 50 años? ¿Cuál es el porcentaje que ingresó a trabajar cumplidos los 50 años?
- ¿Con qué programas vinculados a la empleabilidad del talento *senior* cuentan? ¿Cuentan con alguna política relacionada?
- ¿Cuándo comenzaron con estos programas?
- ¿Por qué se enfocan en trabajar de manera proactiva con este colectivo? ¿Hubo algún acontecimiento que los llevó a preocuparse?
- Cuando implementan programas, ¿qué resultados obtienen?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? ¿Es la edad un factor relevante en el proceso? ¿En todas las búsquedas o en determinados puestos?

- ¿Qué posición o tipo de empleo se ofrece a trabajadores mayores? ¿Qué tipo de posiciones ocupan los adultos +50 actualmente en su organización?
- ¿Cuentan con algún programa de desarrollo y capacitación? ¿Cómo impactan estos programas en los adultos +50?
- ¿Me podrías contar un caso donde un adulto +50 resolvió con éxito una situación? ¿Y un caso donde no resultó como se esperaba?
- ¿Cuáles son los atributos, cualidades o experiencias que caracterizan a este grupo etario en su organización? ¿Existen atributos cuestionados de este colectivo en su organización?
- ¿Detectan alguna limitación o mayor dificultad de este grupo etario en relación a empleados de otro rango etario? En caso afirmativo, ¿cómo trabajan dichas limitaciones?
- ¿Cuáles son las competencias fundamentales o más valoradas que aseguran la empleabilidad de cualquier individuo? ¿cómo ves al talento *senior* posicionado en relación a estas competencias?

Anexo 3. Herramienta de campo: instrumento para entrevistas a fundaciones, consultoras y asociaciones que trabajan en temáticas de empleabilidad para el talento *senior*

- Nombre de la organización
- Tipo de organización
- Cargo y edad de la persona a entrevistar
- Antigüedad dentro de la organización
- ¿Qué definís o entiendes por "empleabilidad"?
- ¿Cuáles son las competencias fundamentales o más valoradas que aseguran la empleabilidad de cualquier individuo? ¿cómo ves al grupo +50 en relación a estas competencias?
- ¿Identifican a los adultos mayores como un colectivo en riesgo con quien trabajar de manera proactiva la problemática de empleabilidad?
- ¿Cómo es el mecanismo o conexión con las empresas?
- ¿Qué tipo de actividades ofrecen para las que contratan sus servicios? ¿Diseñan programas específicos?

- Las empresas con las que trabajan, ¿cuentan con políticas de empleabilidad implementadas para el talento *senior*? ¿Por qué creés que las empresas adoptan estos programas o se interesan por este colectivo?
- ¿Cuáles son las experiencias que resultaron más exitosas?
- ¿Cuáles son las experiencias que no tuvieron un resultado tan positivo?

Anexo 4. Datos de empresas entrevistadas

<i>Empresa</i>	<i>Fecha de entrevista</i>	<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>
Accenture	03/05/2021	Georgina	<i>Inclusion and Diversity Lead Latam</i>
Ancaflex	04/06/2021	Flavia	Responsable de RRHH
Aptar	19/03/2021	Ana	RRHH Manager
Banco Santander	16/04/2021	Alejandra	Gestión de desarrollo de personas - Analista Ssr.
Beccar Varela	04/06/2021	Evangelina	Responsable de Sostenibilidad Corporativa
Carnicerías RES	16/04/2021	Jessica	Analista Sr de RRHH
Empresa de Ciberseguridad	15/06/2021	Elisa	<i>Director, Human Resources Latin America & Caribbean</i>
Gardens Desarrollos Inmobiliarios	07/04/2021	Pablo	Presidente
Gire	09/03/2021	Ayelén	Analista de Sustentabilidad, Diversidad e Inclusión
Thomson Reuters	24/03/2021	Anónimo	<i>Learning, Development & Engagement Analyst</i>

Anexo 5. Datos de fundaciones, consultoras y asociaciones entrevistadas

<i>Organización</i>	<i>Tipo</i>	<i>Fecha de entrevista</i>	<i>Nombre</i>	<i>Puesto</i>
Adecco	Consultora	19/04/2021	Pablo	<i>Marketing & Communication Manager</i>
Buenos Aires Ciudad Diagonal Asociación Civil	Agencia Gubernamental	06/03/2021	Gabriela	Coordinadora de proyectos especiales
Asociación Civil	Asociación civil	07/04/2021	Marisa	Miembro de la comisión directiva y facilitadora
Enred-AR	Consultora	30/04/2021	Alejandro	<i>Career Coach</i>
Fuerza Mujeres	Consultora	20/04/2021	Betiana	Presidente

Anexo 6. Programas y talleres para empresas de Diagonal Asociación Civil

Talleres

- Voluntariado Corporativo: una invitación para las empresas que quieren conformar un equipo de voluntarios, en la que se brindan herramientas claves para el diseño, la convocatoria y el seguimiento del programa. El objetivo es potenciar la capacidad de brindarse a los demás con sentido autogestivo, emprendedor y cohesivo.
- Desafíos del Liderazgo en Tiempos de Crisis: jornada de trabajo con herramientas claves para que los líderes conecten con la esencia de su rol y se conviertan en verdaderos referentes, de manera de lograr la mejor versión de sí mismos y de sus equipos.
- Diversidad y convivencia: un espacio para repensar y comprender la diversidad como camino de enriquecimiento y desarrollo compartido en todas sus dimensiones (generacional, social, cultural, género). El foco se

pone en los desafíos y habilidades socioemocionales requeridas para trabajar con la singularidad que presenta cada persona dentro de un equipo heterogéneo.

- El Ser en el Hacer: una propuesta para reflexionar sobre aquellas formas de ser que se necesitan identificar y recuperar para sentirse plenos tanto en el ámbito laboral como en el personal.
- Conversaciones difíciles ¿cómo gestionarlas?: un espacio para identificar las variables que dificultan una conversación auténtica y eficaz. Su impacto en la efectividad de la gestión y en la calidad de la relación con el otro. Herramientas para generar un contexto emocional adecuado.

Programas

- Programa de Empleabilidad: su objetivo es formar a los participantes en herramientas técnicas (demandadas por el mercado) y emocionales (con foco en la reinserción laboral) mejorando así su empleabilidad. Es una instancia de articulación empresa-ONG-institución educativa buscando ofrecer un espacio de actualización que permita a los participantes ampliar a su vez sus redes de contacto.
- Programa Pre-jubilatorio | Preparación para el retiro laboral: el programa brinda a los colaboradores próximos a jubilarse estrategias para lograr una transición positiva hacia una nueva etapa vital. A su vez, incide positivamente en el ambiente de trabajo y contribuye a mejorar el valor de la marca empleadora como compañía “familiarmente responsable”.
- Outplacement: conjunto de servicios que se prestan a aquellas personas que son separadas de su trabajo con motivo de procesos de reestructuración o despidos, a fin de asegurarles su reorientación profesional. Se hace efectivo a través de la asesoría para la transición exitosa hacia una nueva actividad.