

Sobra vitalidad, faltan lugares

Aunque muchas firmas reconocen la experiencia de los ejecutivos senior, sobre todo para lidiar con situaciones volátiles, las búsquedas activas de profesionales de más de 50 años escasean en el mercado. Las razones.

Mientras la expectativa de vida sigue creciendo, hoy ya se habla de que los 40 son los nuevos 30. ¿Pero qué sucede a los 50? Aunque gran parte de la población llega a esa edad con gran vitalidad, para muchos es un momento de reflexionar sobre su futuro laboral, sobre todo para aquellos inmersos en estructuras corporativas. Si bien las empresas aseguran que valoran la experiencia de estos talentos, quienes buscan empleo se quejan de la cantidad de avisos que los dejan afuera. Al mismo tiempo, las asociaciones que nuclean a emprendedores marcan un punto de inflexión en la quinta década de vida, en la que aparece un *boom* de estos intrépidos que quieren encarar sus propios negocios.

Hoy, los mayores de 50 años son muchos: 72 millones en los Estados Unidos, 15 millones en Gran Bretaña, 8 millones en la Argentina. "Esta nueva etapa en la vida adulta, que inauguran los *baby boomers*, abre la puerta a nuevos intereses y ansias de explorar alternativas. Se conecta con la plenitud, con las pasiones, con el disfrute. Es una segunda adolescencia. En el desarrollo profesional, la estrategia consiste en definir en qué invertir nuestra energía y nuestro tiempo", describe Paula Molinari, presidente y fundadora de Whalecom.

Según el portal Bumeran, si bien la mayoría de los que buscan empleo siguen siendo menores de 40 años, hay un porcentaje activo de mayores de 40 años: el 15 por ciento de los profesionales que participan activamente en las búsquedas tiene más de 40 años y, de este porcentaje, el 40 por ciento tie-

ne entre 40 y 45 años, el 25 por ciento tiene de 45 a 50 años y el 25 por ciento, entre 50 y 60 años. El 10 por ciento restante pertenece al grupo de más de 60.

"Que los de 45 se sienten desplazados por las nuevas generaciones es un mito, porque las empresas están viendo el valor de complementarlos. Y esto es sumamente válido, porque así no se descarta a nadie. En los de 50, que están en el punto medio de la edad laboral, se encuentran aspectos positivos como integridad, compromiso y conocimiento de la vida interna de la organización. Incluso, expresan la necesidad de sentirse evaluados", argumenta María Laura Scarano, gerente Nacional de Selección de Bayton. En la misma línea se ubica Gustavo Schutt, especialista en *exit planning*: "Empecé a ver casos en los que se valora la experiencia, el aplomo, la necesidad de estabilidad. Incluso, algunos clientes orientaron las búsquedas a personas de este rango de edad. Por ejemplo, para puestos como Administración y Finanzas, o en algunos casos de consultoría".

"Hoy la cuestión, más que la edad, es saber qué es capaz de hacer la persona con lo que sabe. Las empresas tienen que afrontar la transformación digital y tienen gente que no va a seguir, porque no tienen las capacidades", agrega Rubén Heinemann, socio de WeSearch.

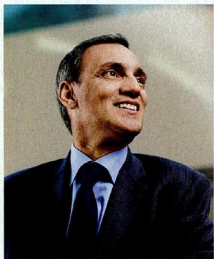
Uno de los aspectos positivos de los movimientos que se dan cuando alguien de más de 50 sale de las estructuras multinacionales es que puede ser absorbido por una PyME. "Llega a las empresas más pequeñas la experien-

cia de quien se desarrolló en una corporación. Para la firma es conveniente porque puede afrontar el costo y, para el ejecutivo, el tema pasa también por sentirse activo y con algo de presión que se va", explica Juan Galo Martínez Nigro, socio de HR de Auren. "El mercado laboral argentino, además de muy heterogéneo, es muy hipócrita. Puertas hacia afuera se habla de inclusión, pero son pocos los jefes que toman el 'riesgo' de incorporar lo distinto a lo políticamente correcto. Esto se potencia en grandes compañías multinacionales. Por oposición, en firmas más pequeñas, medianas o de origen familiar los lineamientos son más laxos y los tomadores de decisiones valoran y visualizan otros agregados de valor del potencial empleado", agrega Matías Ghidini, gerente general de GhidiniRodil.

Más allá de los años de retiro que marca la ley de jubilación, a muchos les cuesta dar un paso para dejar la carrera laboral. Por eso, "hay ONGs y empresas que brindan formación y orientación para la reinserción laboral de personas de +45, no solo desde lo técnico o en nuevas tecnologías, sino también en el acompañamiento durante el proceso de búsqueda, ya que quizás hace muchos años que no se enfrentan a una entrevista o incluso no saben por dónde empezar. Entonces, la ayuda y el acompañamiento en este camino es fundamental", analiza Mariana Amores, de RR.HH. de Grant Thornton.

Segunda oportunidad

"Entrevistamos a candidatos de más de 45 que nos dicen: 'Ya no puedo buscar más, tengo que reinventarme como emprendedor'. Eso nos duele, por eso tenemos programas especiales para impulsar la incorporación de estas personas, hablando con las empresas para definir que las búsquedas no deben tener restricciones de sexo o edad, porque lo que buscamos son talentos. Por suerte, muchos ya cambiaron el *mindset* y reconocen que los mayores aportan experiencia y mejoran los climas laborales", observa Gustavo Aguilera, director de Right Management y Capital Humano de ManpowerGroup Argentina.



"Hoy podemos hablar de cuatro o hasta cinco etapas laborales. La antigua visión va quedando en el olvido". Alejandro Servide, Randstad



"Es importante capacitar a los de más de 50 mucho antes de que queden fuera del mercado". María Fernanda Álvarez Apa, PwC



"Hay nichos en los que hay carrera para perfiles de más de 50 por más tiempo, como negocios B2B y Oil&Gas". Brenda Barán, Glue

Pablo Liotti, gerente de Marketing y Comunicación del Grupo Adecco en Argentina & Uruguay, es claro a la hora de definir lo que sucede en el mercado: "Según un relevamiento propio, solo el 20 por ciento de las ofertas de empleo incluyen a personas mayores de 45 años, por lo que ocho de cada 10 descartan de plano la posibilidad de insertar a este rango de edad. Y los que los buscan lo hacen principalmente para tareas administrativas".

Según este informe, en la Argentina hay más de 800.000 personas mayores de 45 años que buscan, sin éxito, reinserirse en el mercado laboral. Se trata de personas que quedaron al margen del circuito de empleo, despedidos de los lugares donde trabajaban, aventurados a buscar nuevos desafíos o que dejaron de trabajar por algún motivo y requieren volver al mercado. Según los especialistas de Adecco, "la falta de políticas activas, tanto de empresas como del Estado, disminuye la posibilidad de que este segmento vuelva a incorporarse". Para Diego Bresler, consultor y creador de DB Consultoría, "esta realidad no hace más que reflejar una miopía por parte de las instituciones".

"Esto sucede aunque muchos no quieren decirlo. Las empresas buscan candidatos más jóvenes porque a veces necesitan perfiles con esa característica, sin valorar si está bien o mal", observa Federico Carrera, director de HighFlow. Por su parte, el análisis de Alejandro Servide, director de Professionals de Randstad Argentina, es: "La antigua visión de tres edades (joven, plenitud y tercera edad) va quedando en el olvido. Hoy podemos hablar de cuatro o hasta cinco etapas laborales. Podemos ser *trainee* de jóvenes, luego pasar a *JP*, luego *seniors*, salir de la estructura, dar clases en una universidad y trabajar como consultores. Pensemos en que vamos a vivir 100 años y nuestra energía va a ir cambiando. Seguramente los sistemas de pensión no van a poder brindarnos el nivel de vida esperado. Debemos seguir en el mercado".

Por supuesto, el rol del asesor aparece en esta etapa. "En tecnología y, particularmente en *software*, es bastante

Capacitación IT, la clave

Según el estudio PwC Global Index, más del 20 por ciento de los trabajos que desempeñan los +50 podrían ser reemplazados por la automatización, robótica, inteligencia artificial y otras tecnologías digitales, particularmente para posiciones de poco agregado de valor. Manufactura y Transporte podrían ser uno de los sectores más afectados. Educación y Salud, los menos. "Los puestos que tienden a ser menos amenazados por la automatización van a requerir la incorporación del uso de la tecnología y, para ello, es importante capacitar a los +50 mucho antes de que queden fuera del mercado laboral formal, ya que se corre el riesgo de que esas posiciones sean ocupadas por las nuevas generaciones, quienes poseen un acercamiento natural a las nuevas tecnologías", advierte María Fernanda Álvarez Apa, gerente de People & Change de PwC Argentina.

frecuente encontrar gente de +50 trabajando como consultores. En la mayoría de los casos, es una manera de capitalizar experiencia, pero se trata de oportunidad para emprender o cambiar de rol", cuenta Juan Pablo Cerva Fris, HR Manager de Eventbrite.

"Las personas de más de 50 son referentes por considerarse fieles a los puestos de trabajo, por compartir experiencias y fomentar la cultura del trabajo en todos los ámbitos donde se encuentren. En este sentido, es común convocarlos para puestos de *coaching* o capacitadores donde puedan combinar su experiencia de trabajo y transmitir el valor y la importancia de ser parte de una compañía", describe Christian Bernal, director de RR.HH. de Walmart Argentina.

Pero no todo está perdido y en algunas industrias se siguen valorando los años de experiencia. "Hay áreas donde tal vez las carreras a una determinada edad son más complejas, como Marketing y, sobre todo, en ciertos segmentos como consumo masivo. Sin embargo, hay nichos en los que hay carrera para estos perfiles por más tiempo, como los negocios B2B y *Oil & Gas*, por ejemplo. Tiene que ver con la mirada sobre el mercado, aunque también pesa la perspectiva personal de quien esté evaluando en ese momento", afirma Brenda Barán, directora asociada de Glue Executive Search.

"La industria influye en las búsquedas. Por ejemplo, cuando se busca al número uno de una compañía moderna, nativa digital, la búsqueda estará

orientada a JP. Pero cuando hablamos de reestructurar organizaciones o llevar adelante el *turnaround* de un negocio, lo más probable es que se valore la experiencia ya desarrollada. En estos casos, los +50 son los elegidos", aclara Sofía Scagliotti, gerente Regional de Negocios de Valuar.

"Las personas mayores de 50 años desempeñan roles claves en la empresa, como la transferencia de buenas prácticas a los equipos conformados en las filiales del exterior. Además, todos los funcionarios deben trabajar en la formación de su sucesor, viéndolo como la alternativa más viable para que puedan dejar su puesto anterior y asumir uno con mayor responsabilidad", explica María Luján Barbieri, directora de AD Barbieri.

Uno de los puntos clave es que los talentos pasen por programas para planificar lo que será esta segunda etapa. "Encontrarse con un importante capital genera una posibilidad de autogestionarse, pero hay que tener mucho cuidado, por eso recurrir a las instituciones que promueven estos programas es importante. Pero la clave es la actitud y la autoestima", aconseja Gustavo Sprei, socio gerente de Sprei Training Consulting para la Argentina y Uruguay.

Emprender, una salida

Como se dijo, el otro perfil que gana fuerza es el de emprendedor. "Con los años de experiencia, muchos se sienten capaces de emprender proyectos personales para comenzar a ser sujetos de de-

misión en su propio negocio o emprendimiento. Quienes toman esta iniciativa lo hacen porque saben que cuentan con valor para ofrecer en el mercado", afirma María Elena D'Angelo, directora Ejecutiva de RR.HH. de AVON.

La gran cantidad de emprendedores que se asoman a la vida independiente una vez que superan los 40 años atestigua esta realidad. La Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA) presentó el programa Segundo tiempo, en conjunto con Banco Galicia, Facebook y AWS con la premisa de que "nunca es tarde para emprender". "La cultura y los constantes vaivenes han generado aprendizajes y resiliencia en este segmento. El gran diferencial de la Argentina sigue siendo el capital emprendedor y el talento. La gente vive más tiempo y de forma más saludable y en ese tiempo busca dejar un legado y generar nuevas ideas y proyectos", resume Daniel Tricarico, director ejecutivo de ASEA. <AP> *Marysol Antón*

Casos

Con la mirada en el cliente y el empleado

Desde mayo, la firma PCG Latam tiene la representación local de Lukkapp, una consultora española que se especializa en posar la mirada en los consumidores y el público interno para agilizar y eficientizar compañías.

En un contexto en el que ya no es posible quedarse por fuera de la transformación digital, las compañías tienen un único camino: volverse ágiles y ser innovadoras. Esta tarea implica mucho más que digitalizar los procesos. Por eso, contar con la asesoría de