

# De regreso a la oficina:

## TRABAJADORES BOOMERANG



ManpowerGroup®  
Solutions



# [ Introducción ]

En algunos países, la discriminación por edad dentro de las prácticas de contratación, a pesar de que existe mayor conciencia sobre el tema a nivel mundial y que muchos mercados están avanzando en este sentido en la protección de sus empleados. Un número significativo de candidatos globales percibe la edad, en ambos extremos del espectro, como un desafío en sus aspiraciones profesionales. Sin embargo, puede que los candidatos no se estén dando cuenta que algunas organizaciones están adoptando la diversidad generacional como una manera de superar la escasez de talento. Algunas compañías están contratando trabajadores boomerang (jubilados) para cubrir posiciones vacantes y consideran que este grupo es una fuente de talento sin explotar.

**Para entender cómo los empleadores pueden aprovechar mejor las preferencias y percepciones de los candidatos a nivel global, ManpowerGroup Solutions, el más grande proveedor global de procesos de tercerización del reclutamiento (RPO), encuestó cerca de 4,500 candidatos en octubre de 2015.**

La “Encuesta global sobre preferencias del candidato” se implementó en cinco mercados de empleo influyentes en el mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China y México) y las preguntas realizadas fueron tanto acerca de las prácticas de búsqueda de empleo como de las preferencias y los factores de motivación para cambiar de trabajo. De ahí, surgieron una serie de tendencias importantes y diferencias basadas en cada mercado, así como ideas sobre cómo las empresas y otros empleadores globales pueden contratar y retener a los mejores talentos.

**Este informe, el cuarto de la serie, explora uno de los mayores desafíos de carrera que enfrentan los candidatos a nivel mundial: la discriminación por edad.** Los resultados de la investigación resaltan el hecho de que esta situación sigue siendo un problema poco discutido en las corporaciones multinacionales, así como el porqué una fuerza de trabajo generacionalmente diversa puede mejorar el éxito del negocio.

## DISCRIMINACIÓN POR EDAD ABIERTA Y ENCUBIERTA

Más de un tercio de los candidatos a nivel mundial (34 por ciento) cree que la discriminación por edad es uno de sus mayores desafíos de carrera. En segundo lugar, después de “falta de empleos de calidad”, la percepción de que la edad de un candidato es una barrera supera a factores como la falta de conocimientos técnicos y/o de carácter general, el acceso a educación continua y el sesgo de género en la promoción profesional.

Profundizando en el tema, las percepciones sesgadas sobre los candidatos pueden ser impulsadas por factores tanto abiertos como encubiertos.



Algunos países no tienen leyes restrictivas contra tales prácticas o normas que no permitan su implementación.



Incluso en los mercados donde se prohíbe a empleadores las prácticas de contratación discriminatorias basadas en la edad, la brecha generacional entre la generación X (35-50 años de edad) y los Millennials (18-34 años de edad) puede contribuir a que algunos trabajadores se sientan “no competitivos” en el actual mercado de trabajo.



En aquellos donde las empresas de forma proactiva buscan eliminar las restricciones de edad en las ofertas de trabajo, todavía puede ser común que los candidatos deban escribir su edad en sus solicitudes y curriculum vitae (CV).



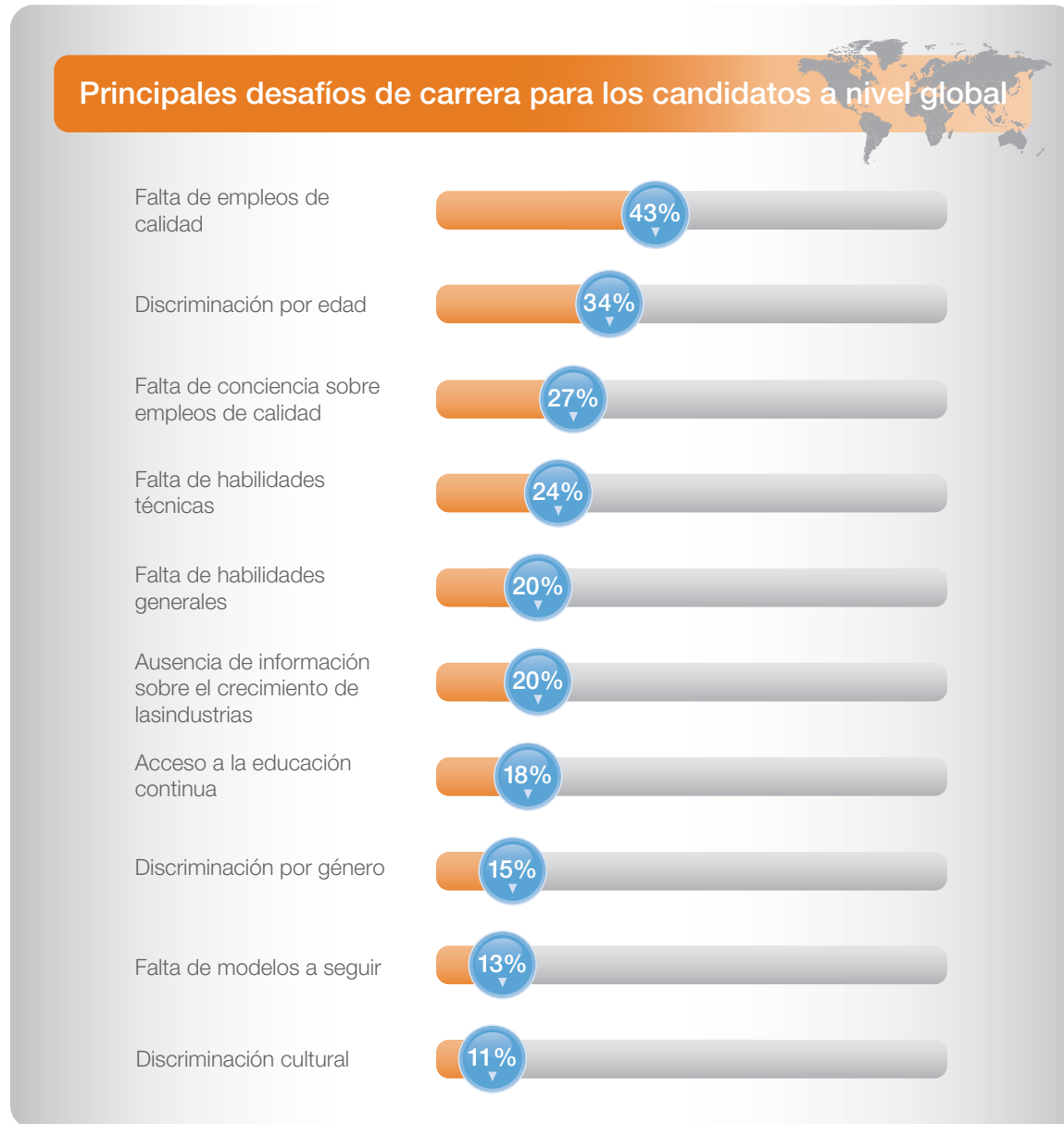
En los que cuentan con leyes relativamente nuevas para prevenir la discriminación por edad, los antiguos directores de Recursos Humanos son quienes suelen tener dificultades para cambiar sus comportamientos.

“ La investigación muestra que la discriminación por edad es un asunto prioritario para los colaboradores. Mientras que otras formas de discriminación en la contratación han recibido más atención, la discriminación por edad, por el contrario, parece un tema del cual no se habla lo suficiente. Pero todavía hay una gran cantidad de trabajo por hacer al respecto. ”

**ANNE GERRITSEN**

Directora de Investigación y Relaciones Públicas  
ManpowerGroup Solutions, Australia

No solamente los adultos mayores perciben la discriminación por edad como un reto; a nivel global casi uno de cada cuatro candidatos entre 18 y 24 años piensa que es uno de sus desafíos personales de carrera. Los mitos y estereotipos persistentes sobre los Millennials hacen que algunos gerentes menos dispuestos a contratarlos basen sus posiciones en la insatisfacción con su trabajo de nivel básico y su falta de lealtad a las instituciones. La tecnología también ha contribuido, sin duda, a la división entre los trabajadores de más edad y los más jóvenes, y puede crear tensiones generacionales respecto al estilo de trabajo y la comunicación. La “Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos” (Society for Human Resource Management) realizó una encuesta sobre los conflictos entre generaciones en el lugar de trabajo. Ésta reveló que 31 por ciento de los trabajadores jóvenes creía que su director tenía aversión a la tecnología.<sup>1</sup>



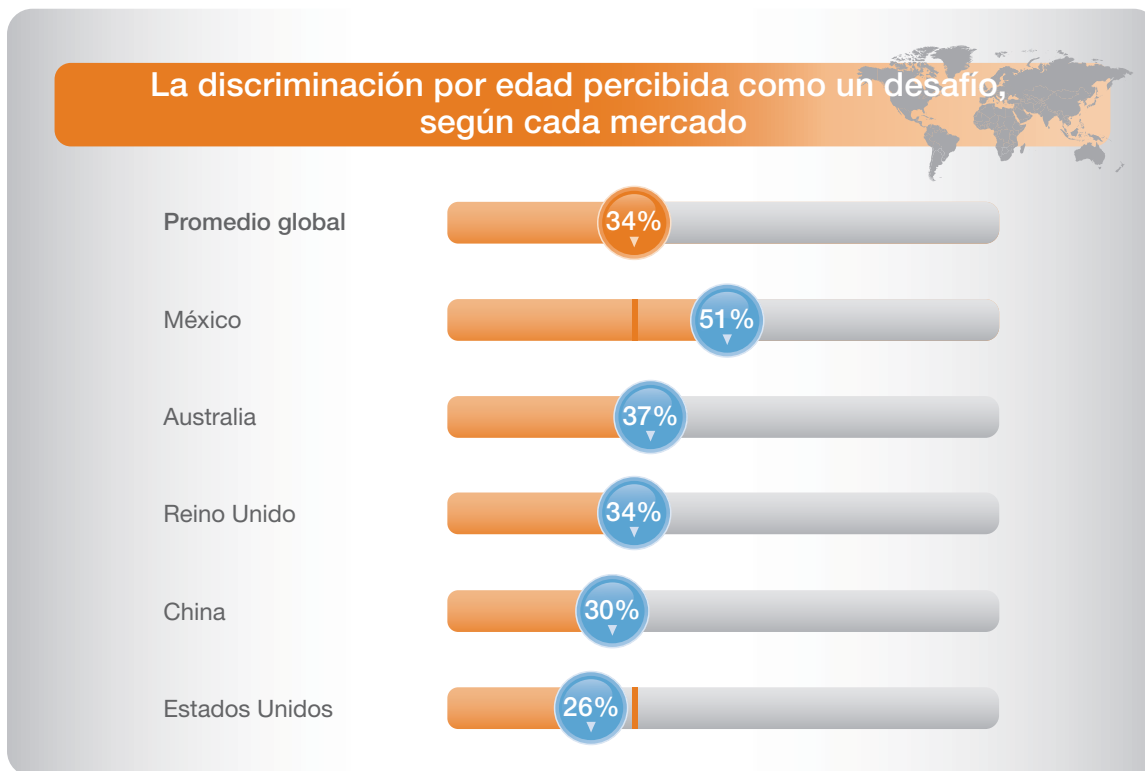
<sup>1</sup> Sociedad de Gestión de Recursos Humanos, "El conflicto entre generaciones en el lugar de trabajo SHRM encuesta de 2011". <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/intergenerationalconflictintheworkplace.aspx>

Un análisis más detallado revela que las percepciones de los candidatos acerca de la discriminación por edad como una barrera difieren significativamente según el mercado. Los resultados de la encuesta en México muestran que para el 51 por ciento de los candidatos es uno de los tres principales obstáculos en su trayectoria de carrera. Australia y Reino Unido se sitúan en la media o por encima de los resultados globales, con 37 y 34 por ciento, respectivamente. Incluso en Estados Unidos, donde las leyes y políticas prohíben la discriminación por edad en las prácticas de contratación, más de uno de cada cuatro candidatos cree que es un problema que los atañe en lo personal.

“ En Reino Unido las leyes de discriminación por edad son claras: los responsables de la contratación no pueden usar lenguaje sobre la edad, ni los empleadores pueden incluir un número determinado de años de experiencia como requisito para un puesto de trabajo. Durante el proceso de entrevista, más bien, existe gran enfoque en la experiencia del candidato, lo cual potencialmente puede contribuir a las percepciones negativas de los candidatos. ”

**SARAH BROWN**

Directora de Programa  
ManpowerGroup Solutions, Europa



**¿Por qué los candidatos perciben, en algunos países más que en otros, la discriminación por edad como una barrera?** Entrevistas con expertos de la industria y profesionales de reclutamiento revelaron que las explicaciones van desde anuncios de contratación que descaradamente solicitan candidatos de un rango de edad específico hasta necesidades de jubilación obligatoria. Este tipo de prácticas también puede resultar de los prejuicios de los gerentes de reclutamiento, que toman diferentes formas.

## Barreras de carrera y discriminación por edad

### Candidatos jóvenes



Los empleadores con visión de corto alcance puede que contraten a los trabajadores más jóvenes debido a que:

- Tienen menos responsabilidades financieras y familiares
- Aceptan un menor pago a cambio de una primera oportunidad en el mercado de trabajo
- Son físicamente más adaptables a trabajos exigentes y menos propensos a problemas de salud.

### Candidatos mayores



Los empleadores evitan contratar trabajadores de más edad debido a las siguientes percepciones:

- Falta de habilidades tecnológicas
- Mentalidad con “formas preestablecidas” y resistencia a aprender cosas nuevas
- Falta de fluidez en un segundo idioma (inglés, particularmente en México y países de América Latina).

“ En México, hay abundancia de trabajadores más jóvenes. Las compañías quieren emplearlos porque son susceptibles de ser entrenados y cuestan menos. Sin embargo, ¿conllevan mayores costos de capacitación y tasas más altas de rotación que los trabajadores más maduros y experimentados? Sí, definitivamente. ”

#### FRANCISCO JAVIER DIAZ

Líder de práctica RPO-MSP LATAM  
ManpowerGroup Solutions, México

“ La Encuesta de la Comisión de Derechos Humanos 2015 de Australia confirma los hallazgos de la “Encuesta global sobre preferencias del candidato”: más de 40 por ciento de los directores de Recursos Humanos limitó las oportunidades de entrenamiento y promoción de los empleados maduros o creyó que éstos tenían habilidades obsoletas. ”

#### ANNE GERRITSEN

Directora de Investigación y Relaciones Públicas  
ManpowerGroup Solutions, Australia

La marca empleador puede verse empañada por aquellas prácticas que contribuyen a la percepción de que una empresa discrimina con base en la edad. Por eso trabajar en el cumplimiento de las disposiciones globales sobre este tema resulta un verdadero reto para las compañías multinacionales con sede en Estados Unidos.

A pesar de que un número sorprendente de candidatos percibe que su edad actúa en su contra en el lugar de trabajo, un grupo creciente de evidencia indica que los empleadores deben enviar las señales opuestas exactas. Se proyecta que para el año 2022, los trabajadores mayores de 50 años van a representar el 35.4 por ciento de la plantilla total<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Este estimado refleja solo la fuerza de trabajo de EUA. Fuente: AARP and Towers Perrin, “The Business Case for Workers Age 50+: Planning for Today’s Talent Needs in Today’s Competitive Environment,” 2005.

# El valor de los trabajadores boomerang



Hoy más que nunca, un mayor número de jubilados está regresando a trabajar, ya sea motivado por necesidades financieras o por el deseo de estimulación intelectual. Algunas organizaciones incluso han formalizado programas para su contratación. Estos trabajadores boomerang son una fuente de talento subdesarrollado con cualidades únicas, que puede ayudar a los empleadores en el manejo de la escasez de talento.

## Aspectos ya cubiertos

La prestación de servicios de salud no es un factor determinante para los trabajadores en edad de jubilación que reciben Medicare en Estados Unidos o se benefician de la cobertura nacional de salud en otros países. Si bien es cierto que, en general, los trabajadores mayores utilizan los servicios médicos con más frecuencia que sus contrapartes más jóvenes, esto no va a impactar mucho en los costos de atención en salud en los que incurre el empleador.

## Deseo de retribuir

Aunque no aplica a todos los jubilados, muchos consideran este período de reflexión en su vida como una oportunidad para enseñar a otros y/o retribuir a sus comunidades. Estas cualidades pueden ser aprovechadas a través de un programa de difusión y desarrollo profesional.

“ Los trabajadores mayores y experimentados pueden capacitar a la fuerza de trabajo más joven en la manera correcta de hacer las cosas. Ese tipo de transferencia de conocimiento es esencial para cerrar la brecha de talento. ”

**FRANCISCO JAVIER DIAZ**

Líder de práctica RPO-MSP LATAM  
ManpowerGroup Solutions, México

## Hambre de interacción

Una de las transiciones más difíciles para muchos jubilados es la sensación de aislamiento que experimentan después de salir de la fuerza de trabajo. Por tanto, la interacción social y estar en conexión con otras personas son motivadores importantes para convertirse en trabajadores boomerang. Como resultado, es común que los jubilados prosperen en posiciones en las que actúan como embajadores o en actividades de servicio al cliente.

## Competencia cultural

Por lo general, uno de los encuentros más difíciles entre los empleados nuevos y los empleadores tiene que ver con la cultura empresarial. La contratación de “ex alumnos” retirados de la propia compañía anula eficazmente este problema. Las expectativas, siempre importantes de articular, se basan en años de experiencia en la forma como la compañía hace las cosas. Incluso con la evolución de la cultura empresarial, los empleados antiguos siempre van a tener familiaridad con el personal, los procesos y procedimientos, lo cual les permite omitir la curva de aprendizaje.





## Dedicación a la posición

Los candidatos boomerang suelen optar por trabajar cuando no tienen que trabajar. Entran a ocupar las posiciones con tal nivel de compromiso y dedicación que es poco probable que el cargo sea usurpado por ambición o codicia. Si se encuentran satisfechos en sus posiciones, son propensos a permanecer en ellas, reduciendo así el volumen de rotación para los empresarios.

“ Los jubilados que regresan al trabajo por lo general han optado por seguir trabajando y eso es un gran argumento de venta para los empleadores. Demuestra dedicación y compromiso, y habla de su potencial longevidad y voluntad de permanecer en el cargo. ”

**SARAH BROWN**

*Directora de Programa  
ManpowerGroup Solutions, Europa*

## Conocimiento institucional

Las empresas de hoy están buscando pensamiento estratégico y planificación de negocios creativos, sin embargo, reconocen la pérdida de conocimiento institucional a medida de que se retiran los trabajadores de más edad. Si se selecciona cuidadosamente, un jubilado puede proporcionar lo mejor de ambos mundos o ser un poderoso imán para nuevos enfoques, actuando como experto en la solución de problemas con la experiencia del mundo real para los equipos de empleados.

## Personal justo a tiempo

Tener una reserva de jubilados a la cual pueda recurrir la empresa significa un banco de talento de personas listas cuando sea necesario. Esto puede ser particularmente útil en la dotación de personal para nuevos proyectos, la gestión de flujos de trabajo de temporada o para empujar la realización de nuevos negocios en los que puede no ser lo adecuado contratar trabajadores de tiempo completo. También puede resultar útil para aquellas compañías que necesitan talento con conjuntos de habilidades únicos, especiales y difíciles de encontrar.

## Puede calificar para subsidios

Algunos mercados pueden ofrecer incentivos a las empresas por emplear trabajadores de edades avanzadas. En Australia, por ejemplo, el Departamento de empleo ofrece a los empleadores el Programa de reinicio con incentivos que van desde \$2,464 - \$7,700 (AUD \$3,200 - \$10,000) para brindar trabajo de tiempo parcial o de tiempo completo a trabajadores mayores de 50 años o más que han recibido subsidio de ingresos durante seis meses o más y que cumplan con otros requisitos mínimos.

## Menos estrés para obligaciones importantes

La mayoría de los jubilados constituyen un nido vacío, por tanto es probable que se enfrenten a un menor número de presiones financieras y familiares que los trabajadores en pleno proceso de formar una familia y mejorar su situación económica. Como resultado, las personas mayores pueden estar menos motivadas por la compensación y el progreso. Irónicamente, estos son algunos de los mismos argumentos que usan las empresas con prácticas de contratación discriminatorias contra los adultos mayores para justificar la contratación de trabajadores jóvenes a expensas de los candidatos más maduros.

A pesar de todas las ventajas que tiene la contratación de jubilados y otros trabajadores boomerang, el establecimiento de un programa en este sentido puede requerir una considerable inversión de los recursos de la empresa. Además, muchos países tienen regulaciones gubernamentales en este sentido también. Por ejemplo, en Estados Unidos, el Servicio de impuestos internos (Internal Revenue Service) exige a las empresas con planes de jubilación retrasar la contratación de jubilados para al menos seis meses después de haber dejado la organización. El reconocimiento de la tensión que generan todos estos asuntos y los costos potenciales han llevado a que un creciente número de empresas externalicen por completo este esfuerzo con compañías que se especializan en esta tarea.

# SIETE ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN BANCO DE TALENTO DE TRABAJADORES BOOMERANG

La diversidad generacional no es significativamente diferente a otros tipos de iniciativas de diversidad. Los empleadores exitosos reconocen la importancia de una estrategia personalizada para cultivar este gran banco de talento altamente cualificado. Aquí hay siete recomendaciones que pueden ayudar:



## 1) ABRE LA PUERTA ANTES DE QUE LA ATRAVIESEN PARA SALIR

Plantar la semilla para un futuro trabajo de tiempo parcial con los empleados que están a punto de retirarse abre la puerta a posibles oportunidades posteriores. Mientras que los colaboradores actuales pueden estar dispuestos a jubilarse, es posible que cuando llegue el momento se enfrenten a desafíos psicológicos y sociales no previstos. Los empleadores que primero aborden esta idea pueden poner sus compañías en la cima de la lista en cuanto al retorno de talento.



## 2) TERCERIZA

Los abrumados profesionales de Recursos Humanos se enfrentan hoy en día a una serie de retos en el cultivo de comunidades de talento. El grupo de los jubilados puede resultar especialmente difícil, puesto que tiene gran cantidad de tiempo en sus manos, pero que no encuentra alternativas en los lugares de selección de personal que usualmente consulta. Los especialistas, que saben cómo llegar a iglesias, escuelas, asociaciones de ex alumnos y otras redes de candidatos de edad avanzada, han descubierto una manera invaluable para conseguir personas jubiladas. La tercerización también puede proporcionar un almacenamiento intermedio para las empresas multinacionales que buscan apoyo en prácticas de contratación justas en los mercados sin protecciones.



*La discriminación por edad puede ser un verdadero problema para las empresas multinacionales que trabajan en México y América Latina, donde no hay leyes que prohíban la práctica y existe una preferencia entre los directores de Recursos Humanos por la contratación de los trabajadores más jóvenes. Para reforzar su compromiso con las prácticas de contratación justas, las organizaciones multinacionales a menudo eligen externalizar su proceso de reclutamiento y contratación con una compañía como ManpowerGroup que tiene políticas contra la creación de anuncios de trabajo que incluyan la edad u otros requisitos potencialmente discriminatorios. Pueden confiar en nosotros para apoyarlos.*

**FRANCISCO JAVIER DIAZ**

Líder de práctica RPO-MSP LATAM  
ManpowerGroup Solutions, México



### 3) ALINEA LAS ESTRUCTURAS DE RECOMPENSA Y ACENTÚA LA FLEXIBILIDAD

Uno de los mayores beneficios de la jubilación es, sin lugar a dudas, liberarse de la rutina de la jornada de trabajo de tiempo completo, así como contar con la oportunidad de continuar con pasatiempos y otros intereses, como los viajes. Por tanto, la flexibilidad es tan importante como la compensación en términos del reclutamiento y retención de los trabajadores boomerang. Otra estrategia de ganar-ganar puede ser una jubilación gradual, es decir, reducir gradualmente el número de horas de trabajo semanal o de semanas trabajadas durante un período determinado de tiempo.



### 4) PROGRAMA DE REFERIDOS

Al igual que con cualquier otro programa de referencia de empleados, los directores de Recursos Humanos más experimentados pueden aprovechar a los trabajadores boomerang. La entrega de incentivos para los jubilados que recomiendan a otros empleados potenciales también puede ser una forma de aprovechar el talento de industria de las organizaciones competitivas. Los trabajadores experimentados, por lo general, cuentan con redes profesionales fuertes dentro de su industria, lo cual puede dar lugar y más allá de ex alumnos de la compañía, a la ampliación del banco de talento.



*Hay tanto énfasis en estos días en la contratación de los Millennials... como ejemplo, las empresas de tecnología están ofreciendo beneficios tales como salas de teatro en los campus. Es fácil ver cómo los trabajadores de mayor edad podrían percibir con menos entusiasmo ese tipo de bondades.* ”

**SUSAN HOWSE**

Gerente general  
ManpowerGroup Solutions, Australia



## 5) DIVULGACIÓN BIEN DIRIGIDA

Las empresas que desean cultivar sus propias comunidades de talento de jubilados, en lugar de externalizar pueden conectar un número de socios para mejorar el alcance y la eficacia de sus iniciativas. La Asociación Americana de Personas Jubiladas (AARP) tiene un equipo nacional de empleadores diseñado para trabajar con las empresas. También hay una serie de bolsas de trabajo en este sentido como: [www.retiredbrains.com](http://www.retiredbrains.com), [www.seniorjobbank.org](http://www.seniorjobbank.org) y [www.retirementjobs.com](http://www.retirementjobs.com).

“ La recontractación de jubilados es todavía un concepto en evolución en Reino Unido, pero unas pocas grandes organizaciones lo hacen. Por ejemplo, los empleadores de los sectores comerciales y de hotelería se han enfocado en los trabajadores boomerang debido a que prefieren la comunicación cara a cara y habilidades sociales ”

**SARAH BROWN**

Directora de Programa  
ManpowerGroup Solutions, Europa



## 6) FORMATOS TRADICIONALES DE ENTREVISTA

Aquellos que perciben la discriminación por edad como uno de sus tres principales desafíos de carrera, prefieren el teléfono o las entrevistas en persona más que las entrevistas de vídeo (por ejemplo, Skype) o presentaciones por video (por ejemplo, Vine). Sea que se deba a la falta de comodidad con las nuevas tecnologías o a una potencial auto-conciencia acerca de los efectos visibles del envejecimiento, los directores de reclutamiento que busquen que los candidatos boomerang se sientan cómodos en el proceso de la entrevista deben centrarse, en la medida de lo posible, en formatos de entrevista más convencionales para que éstos puedan brillar.

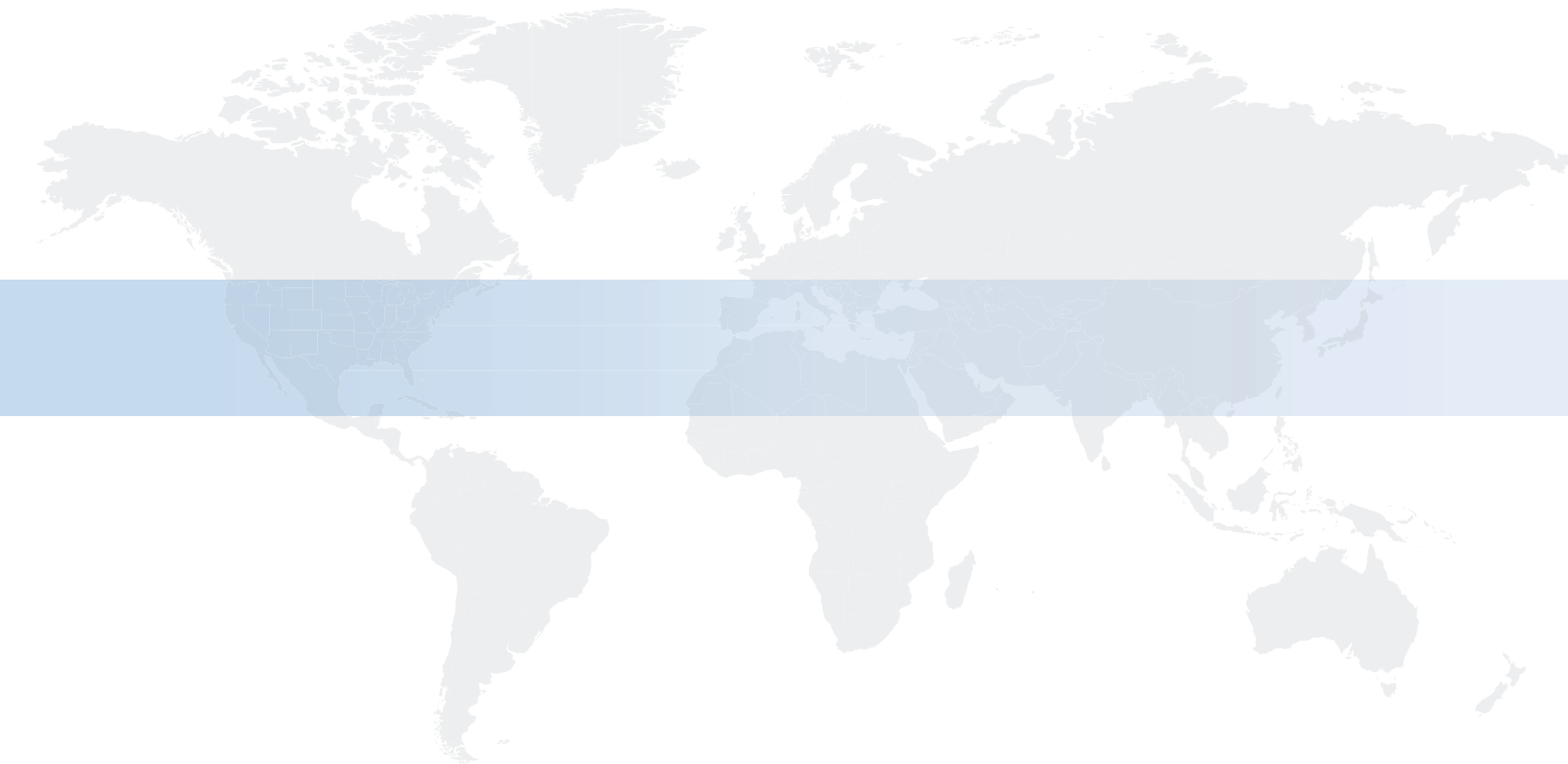


## 7) BUSCANDO A LOS JUGADORES DEL EQUIPO

Las compañías con fuerzas de trabajo intergeneracionales están de acuerdo: el éxito reconoce la actitud y al gerente. Los gerentes de reclutamiento que buscan aprovechar a jubilados y trabajadores boomerang deben buscar candidatos de mente abierta, que crean en el aprendizaje continuo y estén dispuestos a trabajar en equipo. Tales actitudes disminuirán las posibles tensiones entre trabajadores maduros y experimentados que reportan a empleados más jóvenes, con menos experiencia y menores salarios.

# [ Conclusión ]

Sea una realidad o una percepción, más de un tercio de los candidatos globales cree que su edad no es una ventaja en su desarrollo profesional. Sin embargo, jubilados y trabajadores boomerang tienen mucho que ofrecer a las empresas que se enfrentan a la escasez de talento. Ellos son una mano de obra valiosa por derecho propio. Desde que cuentan con conjuntos de habilidades únicas hasta que cubren necesidades de personal en el momento, los trabajadores boomerang pueden ser una fuente de talento económico, leal y dedicado. Las industrias de la hospitalidad, venta al por menor y call centers fueron pioneras en las iniciativas dedicadas a estas poblaciones y en el proceso han mejorado sus marcas empleador y de consumo. La diversidad generacional es una herramienta más entre las bondades de la diversidad que las empresas inteligentes pueden emplear para mantener una ventaja competitiva en la actual búsqueda global para el reclutamiento y retención de los mejores talentos.



## MÁS INFORMACIÓN SOBRE LOS ENCUESTADOS

En general, los solicitantes de empleo encuestados tenían entre 18 y 65 años y son parte de la fuerza de trabajo actual (no jubilados o amas de casa). En total, fueron 4,479 encuestados de Reino Unido (18,6%), Estados Unidos (28,8%), China (17,7%), Australia (17,6%) y México (17,4%); una muestra representativa en términos de edad, ingreso, situación laboral (tiempo completo, medio tiempo, contrato indefinido), nivel de carrera e industria. Con respecto al nivel de la carrera, aquellas personas con experiencia que aplican a cargos no directivos constituyeron el grupo más grande con 33 por ciento, seguido de los directivos (26 por ciento), los empleados de nivel básico (9 por ciento), los estudiantes (8 por ciento), los ejecutivos (5 por ciento) y aquellos de alto nivel ejecutivo (4 por ciento).

Visita: [www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar) para conocer más acerca de los informes y hallazgos de esta investigación.





## Acerca de ManpowerGroup Solutions

**ManpowerGroup Solutions** es líder global en servicios de tercerización en reclutamiento e iniciativas intensivas de fuerza laboral a gran escala. Nuestras ofertas incluyen Recruitment Process Outsourcing, TAPFIN-Managed Service Provider y Talent Based Outsourcing. Mientras enfrentan complejos desafíos crecientes, nuestros clientes confían en nuestros modelos innovadores de fuerza de trabajo y soluciones de tercerización para alcanzar resultados medibles y éxito en sus negocios.



ManpowerGroup®  
Solutions

[www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar)

©2016 ManpowerGroup Solutions. Todos los Derechos Reservados.