

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE ENCARGADOS DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE  
DISTINTAS EMPRESAS SOBRE LAS LIMITACIONES DE CONTRATAR PERSONAL MAYOR  
DE 40 AÑOS DE EDAD."**

TESIS DE GRADO

**RITA MARIANA RAMIREZ CALDERON**  
CARNET 12001-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE ENCARGADOS DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE  
DISTINTAS EMPRESAS SOBRE LAS LIMITACIONES DE CONTRATAR PERSONAL MAYOR  
DE 40 AÑOS DE EDAD."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**RITA MARIANA RAMIREZ CALDERON**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LICDA. ANDREA MARROQUIN CABRERA

### **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Guatemala junio de 2013

Señores  
Consejo Facultad de Humanidades  
Presente

Estimados señores:

Por este medio certifico que he revisado el anteproyecto de tesis de la alumna Rita Mariana Ramírez Calderón, carnet 1200109, titulado **“Percepción de un grupo de encargados del proceso de dotación de recursos humanos en distintas empresas sobre las limitaciones de contratar personal mayor de 40 años de edad”**

A mi criterio dicho anteproyecto cumple con los requisitos de la Universidad Rafael Landívar, por lo que acepto asesorar a la alumna y a la vez solicito sea aprobado el mismo.

Atentamente,



Licda. Andrea Marroquín de Reyna  
Docente 21636

---



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES

No. 051-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante RITA MARIANA RAMIREZ CALDERON, Carnet 12001-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05959-2014 de fecha 10 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE ENCARGADOS DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE DISTINTAS EMPRESAS SOBRE LAS LIMITACIONES DE CONTRATAR PERSONAL MAYOR DE 40 AÑOS DE EDAD."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de enero del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

# **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS	Por permitirme culminar esta etapa de mi vida adquiriendo crecimiento tanto personal como profesional, darme la fortaleza y guiar mis pasos por el camino adecuado.
A MIS PAPAS	Por darme el apoyo incondicional, por su amor y sus esfuerzos constantes para conmigo, así como por ayudarme y guiarme a seguir mis sueños.
A MI HERMANA	Por ser un motor para mi vida, por su amor y apoyo constante, por sus sonrisas y por dar alegría a mi vida.
A MI ESPOSO	Por el apoyo y tiempo brindado incondicional a lo largo de mi carrera así como por darme aliento de seguir adelante.
A MIS AMIGOS	Por su cariño, amistad y comprensión durante mi vida, la carrera y mi desarrollo profesional.
A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR	Por ser mi casa de estudio durante 5 años, y brindarme la oportunidad de completar mi formación profesional.
A LOS SUJETOS PARTICIPANTES	Por darme la oportunidad y el tiempo para realizar la presente investigación así como por el apoyo brindado durante la carrera.
A MI ASESOR	Licda., gracias por su orientación, enseñanzas, comprensión y por acompañarme en este proceso fundamental para mi formación profesional.

# ÍNDICE

## Resumen

<b>I. Introducción</b> .....	01
1.1. Antecedentes.....	02
1.2. Marco Teórico.....	07
<b>II. Planteamiento del Problema</b> .....	30
2.1 Objetivos.....	30
2.1.1 Objetivo General.....	30
2.1.2 Objetivos Específicos.....	31
2.3 Unidad de Análisis.....	31
2.4 Definición de unidad de análisis .....	31
2.4.1. Definición conceptual.....	31
2.4.2. Definición operacional.....	31
2.5 Alcances y Límites .....	32
2.6 Aporte.....	32
<b>III. Método</b> .....	33
3.1. Sujetos.....	33
3.2. Instrumento.....	37
3.3. Procedimientos.....	37
3.4. Tipo de investigación.....	38
<b>IV. Presentación de los Resultados</b> .....	39
<b>V. Discusión de Resultados</b> .....	75
<b>VI. Conclusiones</b> .....	79
<b>VII. Recomendaciones</b> .....	81
<b>VIII. Referencias Bibliográficas</b> .....	83

## Anexos

## Resumen

El objetivo de este estudio fue determinar las percepciones que tiene un grupo de encargados del proceso de dotación de distintas empresas de contratar personal mayor de 40 años de edad. El estudio de tipo cualitativo, se realizó en una muestra de 10 sujetos que eran encargados del proceso dotación.

El trabajo se desarrollo a partir de entrevistas semiestructuradas que fueron aplicadas a los sujetos. La guía de entrevista que se utilizó, cuenta con una serie de preguntas abiertas dividida en seis categorías cuyos resultados se interpretaron por medio de los resultados obtenidos de cada empleado entrevistado. Entre estas categorías se encuentran las siguientes: Perfil de contratación, Edad, Tecnología, Resistencia al Cambio, Trabajo en equipo, Aprendizaje.

Finalmente con los resultados que se identificaron de la percepción de los distintos jefes de área, se analizó, se interpretó y se plasmó la información recolectada mediante esquemas individuales dividido en las seis respectivas categorías que plantearon las preguntas abiertas de la guía de entrevista que se aplicó.

En base a los datos obtenidos, se concluyó que la percepción que tiene el grupo de encargados del proceso de dotación de diferentes empresas con respecto a la contratación de personas mayor de edad por lo general no afecta la contratación ya que los diferentes categorías muestran una compensación como la experiencia que puede tener las personas.

En base a los resultados se recomendó que cualquier persona pueda ser apto para la contratación de personal en diferentes empresas, así mismo se debería contar con un perfil de contratación adecuado para los requisitos de las diferentes empresas.



## I. INTRODUCCIÓN

Recursos Humanos en la actualidad es uno de los departamentos esenciales que debe tener toda organización, en Guatemala muchas empresas no cuentan con este recurso.

Este departamento es de suma importancia ya que con el se pueden lograr los objetivos planteados por las empresas, Recursos Humanos se divide en grandes ramas las cuales administran, coordinan y desarrollan muchos planes para el mejoramiento de los procesos como la dotación de personal, la selección y contratación, entre otros.

Es necesario mencionar que el capital humano es uno de los elementos más importantes para el cumplimiento de las metas de las organizaciones ya que al implementar la dotación de personal se cumple con los requisitos y perfiles que tiene cada organización.

Es por eso que con esta investigación se pretende conocer las limitaciones de contratar personas mayores de 40 años de edad de un grupo de encargados del proceso de dotación de personal en empresas del departamento de Guatemala, ya que se quiere conocer las percepciones de dichas personas las cuales tienen relación con los procesos de reclutamiento y selección, dando como resultado el poder brindar un informe de cómo se encuentran actualmente las organizaciones y cuáles son los requisitos que se utilizan para poder optar a una plaza en las diferentes organizaciones.

Para fundamentar en Guatemala se han realizado diferentes estudios e investigaciones acerca de lo que es la dotación de personal, cómo afecta a las personas mayores de 40 años y si esto es un proceso que puede discriminar a este rango de edades.

Iniciando con Alcántara (2010) quien realizó una tesis de tipo correlativa, tuvo como principal objetivo determinar si existe correlación entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando. Dentro de esta investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos un cuestionario de Estilos de Liderazgo y la otra llamada Percepción del Trabajo, las cuales se llevaron a cabo con 31 personas entre los 41 a 60 años de edad, de diferente género y estudios. Los resultados indican que si existe correlación entre el tipo de liderazgo y la actitud al trabajo, presentando un índice de correlación de 1.0, interpretando el mismo como un nivel muy alto de correlación; por lo que se puede inferir que la actitud de los colaboradores de edad madura se ve afectada por el tipo de liderazgo ejercido por el jefe inmediato. Una de las principales conclusiones es que existe correlación estadísticamente significativa entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando. Así mismo una de las principales recomendaciones que brinda la autora es que durante el proceso de selección de personal, promoción y/o transferencia, para puestos con personal bajo su cargo, se recomienda realizar un diagnóstico de las habilidades de liderazgo, para lograr una mejor orientación de los resultados.

Por su parte, Flores (2009) realizó una tesis de tipo cualitativa, la cual tuvo como objetivo identificar la percepción acerca de la discriminación laboral por los encargados de los procesos de reclutamiento y selección de un grupo de empresas privadas de la Ciudad de Guatemala. La presente investigación se llevó a cabo con doce colaboradores de ambos sexos entre 28 y 48 años de edad, de diferentes empresas privadas. Se utilizó como instrumento de recopilación de información, una entrevista semiestructurada. Como resultado de la misma, en el estudio, se reflejó la aplicación de ciertos aspectos discriminatorios al realizar la gestión de reclutamiento y selección, dando respuestas que identificaron razones de consideración de ciertas plazas, como la preferencia a ciertos géneros. Una de las principales conclusiones de las causas identificadas, para discriminar en los procesos de dotación, percibidas por los sujetos de investigación, es por efectuar la función de contratar al candidato que cumpla con el perfil creado, aunque algunos de estos den pauta para la exclusión, la recomendación

más importante de esta investigación fue brindar la misma oportunidad a todos los candidatos de plazas vacantes, para que demuestren sus capacidades, valorando el potencial y talento humano.

Por otro lado, Roca (2007) realizó una tesis de tipo descriptivo, en Antigua Guatemala, la cual tuvo como objetivo determinar las etapas que debe contener el sistema de dotación de personal para el hotel Posada de Don Rodrigo. Esta investigación se realizó con dos personas de sexo masculino de 30 y 58 años de edad, mediante un cuestionario de diez preguntas que recabaron información que permitió encontrar cómo realizan el proceso de selección, siendo los resultados tabulados e interpretados en porcentajes, este dio como principales resultados que el reclutamiento de personal es interno ya que los candidatos se enteran de la plaza por un conocido de la empresa, lo que demuestra que este proceso es el más utilizado en la institución, una de las recomendaciones es poner en práctica el proceso de selección sugerido y elaborado por el autor.

Por otro lado, la tesis de López (2005) de tipo descriptivo, tuvo como objetivo determinar los criterios que señalan discriminación laboral en el proceso de dotación de personal en las instituciones bancarias de la capital guatemalteca. Para dicha investigación se utilizó un cuestionario diseñado por la autora en el cual se evaluaron a 25 personas de ambos sexos, que oscilan entre los 26 a los 54 años de edad, variando la escolaridad de ambos; en el modelo estadístico de la investigación se encuentran porcentajes, media, desviación estándar, todo esto para poder analizar las actitudes de discriminación en esta empresa. Los resultados muestran que aun existen muchos criterios que llevan a discriminar a una persona por razones ajenas a la capacidad de desempeño en determinado puesto de trabajo. La principal conclusión que se obtuvo en dicha investigación según los resultados es por razones de apariencia física, considerando que de ella, se derivan de características que en general muestra una persona. Una de las principales recomendaciones que da el autor fue realizar una revisión a las políticas de contratación y que sean el medio encargado de velar por el cumplimiento de la ley en criterios de discriminación entre otros.

Abordando el mismo tema, Medina (2002) en su tesis de tipo descriptivo, cuyo objetivo principal fue determinar los elementos que debe contener la dotación de personal orientada al servicio y atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones. La investigación se realizó con 412 personas de ambos sexos, utilizando una entrevista estructurada y dos cuestionarios, conteniendo éstas una hoja electrónica para tabular datos y obtener graficas para la mejor interpretación, lo cual dio como principal resultado que el proceso de dotación de personal que se utiliza en dicha empresa no es el adecuado, debido a que se contrata personas sin tomar en cuenta las expectativas que el cliente busca al ser atendido en la empresa. A partir de estos resultados el autor concluyó que existen varios elementos que debe contener la dotación de personal, entre ellos se encuentran la requisición del recurso humano, el perfil y la descripción del puesto, entrevistas, entre otros; los cuales son fundamentales para que la empresa de telecomunicaciones disponga del personal idóneo y calificado para servir y atender al público. Así mismo, derivado de este estudio recomendó que la empresa ponga en práctica la guía de dotación de personal, pues se encuentra un formato y guías para reclutar y seleccionar al personal obteniendo como resultado el recurso humano optimo.

Entre las investigaciones internacionales se pudo encontrar ciertos documentos que muestran, de la misma manera la importancia de los recursos humanos.

Ramón (2004) en México, realizó una investigación la cual tuvo como objetivo recabar información acerca de la discriminación y explotación por la edad en materia laboral. Para conocer más acerca del problema planteado el autor realizó una encuesta, la cual fue contestada por personas mayores de edad con una licenciatura; dicha encuesta se aplicó a 240 personas. Según los resultados expuestos por el autor sobre la discriminación laboral se puede encontrar que sí existen leyes que regulen el trabajo de los menores de edad, pero no se encuentra una ley que regule el de los mayores de edad. Una de las principales conclusiones que muestra esta investigación se puede mencionar que la discriminación laboral por temas de edad está aumentando de forma considerable la eliminación de la misma no será fácil sino más compleja ya que

involucra lo jurídico, económico y lo político por ello que el autor presenta la principal recomendación se necesita la adecuación en la legislación de las pretensiones ante las presiones del mercado laboral, haciendo una revisión de la misma.

Por su parte, Lagos (2010) en Chile realizó una tesis de tipo experimental, dicha investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de estimación de la dotación mínima de supervisores para cada departamento provincial. El proceso de investigación se realizó con 773 supervisores, en su mayoría mujeres, el instrumento que se utilizó para la obtención de los resultados, basados en lineamientos, fue la separación del análisis en la demanda y oferta de personal y la combinación de distintas técnicas para llegar al resultado final, uno de los principales resultados que muestra este estudio es la obtención de una estimación para la dotación debido a que es necesario analizar su coherencia y ajuste a la realidad, lo que se hizo analizando las brechas arrojadas por el modelo de investigación. Las conclusiones a las que la investigación llevó al autor es que existen espacios importantes para ganancias de eficiencia y aumento de la productividad en la gestión de la supervisión, que es necesario aprovechar para hacer un uso adecuado del personal y de los recursos involucrados en la dotación de personal, y la recomendación más importante es la aplicación de los modelos de dotación de personal.

Por otro lado, Balcázar (2009) en Bolivia, realizó una tesis, la cual tuvo como objetivo diseñar el subsistema de dotación de personal para el área operativa de la empresa Grupo Consultores S.R.L. con base en la confección de perfiles de cargo por competencia, que contribuya al desarrollo de la estrategia empresarial. Se elaboró un diagnóstico para ver las necesidades de la empresa, como instrumento para esta investigación se realizaron procesos para la mejora de la dotación de personal. Para los resultados que se obtuvieron en estos procesos se realizó un cronograma indicando las actividades, fechas, presupuesto y los responsables de realizar los procesos. El autor llegó a la conclusión de que la gestión de recursos humanos destaca la importancia de contar con los perfiles de cargo como uno de los primeros pasos en la gestión de recursos humanos. Una de las principales recomendaciones es aplicar el método Delphi

para elaborar los perfiles de cargo por competencia para cada uno de los cargos de toda la empresa, ya que son una herramienta esencial en todos los procesos de la gestión por competencia.

Abordando el mismo tema se encuentran Carmona y Véliz, (2005) en Chile, realizaron una investigación la cual tuvo como objetivo realizar una revisión del tema de discriminación laboral, centrándose en los temas de discriminación laboral general y en los sub temas de discriminación por sexo, por edad, por apariencia y presencia física, por sindicalizarse, discriminación femenina y el acoso sexual. Para recabar la información se realizaron diferentes entrevistas de aproximadamente 10 preguntas, a personas encargadas de la administración de personal así como a docentes. Los principales resultados se pudo observar que en el tema de discriminación no se puede tratar de atacar solo con penas y multas, por lo que el autor recomendó educar a la población para cortar de raíz el problema, así mismo el autor nos presenta que existen instituciones en este país que están trabajando a nivel legal para poder eliminar y sancionar a las personas que discriminen a otras.

De la misma manera, Zapata (2006) en Bolivia, realizó una tesis de tipo descriptivo la cual tuvo como objetivo el implementar un sistema que contemple los procesos de reclutamiento y selección de personal docente para el instituto normal superior Ángel Mendoza Justiniano. Se establece un sistema para ver las funciones específicas relacionadas a los puestos, como sus responsabilidades. La aplicación de este sistema se enfocó en evaluar al postulante en función a los requisitos del cargo a ocupar. El presente trabajo se realizó en tres etapas referentes a la planificación, ejecución y comunicación de resultados. Como conclusión para esta investigación se puede decir que es esencial que toda la institución preste atención a la administración de recursos humanos ya que si estos son guiados y orientados en forma adecuada permitirá a la Institución alcanzar sus objetivos, por eso es necesario la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal docente, para el manejo eficiente y eficaz de la institución. Así como también se recomendó que se implemente un sistema de

reclutamiento y selección diseñado en el presente trabajo y así contar con los recursos humanos adecuados para el buen funcionamiento de la institución.

Lo expuesto anteriormente muestra las diversas investigaciones que se han realizado en base a la dotación de personal, las cuales según los autores son afectada por diversos factores que se mencionan como la discriminación y la edad en alguno de los casos. las investigaciones realizadas por los autores anteriores serán sustentadas en una base teórica para que el lector tenga una visión de los temas que se están investigando.

Se iniciará definiendo el término administración de recursos humanos ya que en toda organización es de suma importancia que se encuentre bien estructurado para el mejor manejo del capital humano de las instituciones.

Para Mondy y Noe (2005) la administración de recursos humanos es la utilización de las personas para lograr los objetivos organizacionales. Esto indica que recursos humanos es un pilar en toda organización, ya que por medio de este se puede llevar a cabo todos los procesos, de manera que el capital humano es quién logra llevar a la perfección los procedimientos.

Según Bohlander y Snell (2008) infieren que en el proceso de la administrar el talento humano es necesario para lograr los objetivos de una organización. El término de recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización junto con otros recursos como el dinero, la materia y la información. La esencia de recursos humanos es reunir a todo tipo de personas para lograr un propósito en común.

Con esta referencia se crea una imagen de recursos humanos más amplia, ya que menciona la esencia de lo que en realidad se conoce como recursos humanos, el obtener al capital humano con las capacidades de desempeñar un trabajo exitoso y productivo, el que logre atraer los recursos como el dinero y la materia para formar parte de una organización competente en el mercado. Ya que según Dessler (2011), la administración de personal se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para

cumplir con los aspectos relativos al personal o recurso humano, que competen a un puesto de administración que incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

El recurso humano lleva un ciclo de actividades que generan, como bien dice el autor, prácticas y políticas que cumplir, para generar en la organización un puesto de trabajo, el cual mediante el reclutamiento y la selección se podrá obtener un buen resultado que genere beneficios a la organización.

Las grandes organizaciones hoy en día son portadoras de una administración de personal, que debe mantener el orden y el manejo de la información de cada empleado, obteniendo con esto las funciones básicas de un proceso administrativo como es:

- La planeación
- La organización
- Dotar de personal
- Dirigir
- Controlar

La administración de recursos humanos necesita estas funciones, por lo que Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) indican que la planeación de recursos humanos es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados, y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficaz y eficiente.

Lo cual lo resumen en dos etapas:

- La evaluación de los recursos humanos actuales.
- La evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras.



Al analizar lo anterior se encuentra la importancia de una buena planeación que conlleva a iniciar un proceso de evaluación, que permita a recursos humanos poseer, como lo mencionan los autores, un número y un tipo adecuado de empleados para que en determinado momento generen a la organización un desarrollo para mejora de la empresa, además de una producción eficiente con un personal capacitado y especializado.

Para saber si recursos humanos cuenta con los puestos correctos o si necesita más personal, la planeación de recursos humanos permite conocer esta necesidad, la cual a través de la evaluación del mismo, logra obtener dicha información; por ello el análisis de los puestos es de suma importancia para conocer, como lo menciona los autores, la evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios. Destacando lo anterior es interesante ver cómo esta evaluación permite conocer los espacios de los puestos en la organización, y así de esta manera se logrará llevar a cabo los procesos necesarios como la selección y el reclutamiento posteriormente.

Así mismo indican que la misión, los objetivos y las estrategias determinarán las necesidades futuras de recursos humanos.

Dicho proceso afirma que la organización tiene que tener bien cimentados y confirmados los elementos anteriores para que al iniciar el proceso de reclutamiento y selección se encuentren los candidatos posibles para desempeñar los puestos necesarios con eficacia productividad.

La administración de recursos humanos estratégica, según Dessler y Varela (2008), se define como el enlace de la administración con las metas, los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad.

Las estrategias en recursos humanos permiten crear la cultura, como bien los mencionan los autores, dicha cultura, es beneficiosa para las organizaciones ya que crea un vínculo muy cercano con la mismas permitiendo que los colaboradores que lleguen a la empresa se involucren en crear nuevas formas de manufactura siendo

estos innovadores y creando así mismo la flexibilidad que se necesita para fortalecer esas estrategias que permiten llegar a las metas de la empresa.

Por esto mismo es importante que las instituciones estén bien preparadas en cuanto a la organización y planificación de los recursos humanos, para que cuando sea necesario la empresa inicie los procesos de dotación de personal pertinente para atraer el capital idóneo y capacitado para mejorar, desarrollar los objetivos y llevar a cabo las metas que se necesitan alcanzar.

Con esto se inicia el proceso de una buena administración del recurso humano, reclutando y seleccionando personal idóneo para cada puesto de trabajo, ya que al generarse una plaza se procede a contratar personas con experiencia y capacidad.

### **Reclutamiento**

Iniciando con Rodríguez (2007), indica que el reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

En otras palabras indica que el reclutamiento proporciona una lista de candidatos que permitan elegir entre todos, para tomar el más adecuado para la vacante.

En otros términos, Robbins, et. al (2009) presentan el reclutamiento como el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer los candidatos capaces.

Debido a esto, los autores también hacen referencia a lo que el reclutamiento puede llegar a lograr, el poder ubicar a personas capacitadas en los puestos de trabajo que la empresa requiere, luego de realizar el análisis de las necesidades que recursos humanos tiene en la organización.

De igual manera, Porret (2008) refiere el reclutamiento como el conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente calificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a pruebas selectivas.

Esto quiere decir que el reclutamiento genera candidatos que proporcionan a la empresa conocimientos, que serán evaluados en el proceso siguiente al reclutamiento, y que será sometido a pruebas que indiquen, qué tan beneficioso es el poder contratar a esa persona que está entre los candidatos calificados.

El reclutamiento genera para toda organización una base de datos, la cual se inicia con los anuncios que se pueden tener mediante internet, prensa, radio entre otras; dichas fuentes son una manera de atraer capital humano, que brinde una amplia gama de personas para poder tomar la decisión correcta.

Para todo reclutamiento existen factores que determinan en general las características que debe tener cada aspirante al puesto que aplica: edad, sexo, escolaridad, entre otros.

Lo expuesto anteriormente es una serie de pasos que conlleva el reclutamiento a lo cual se le llama, las políticas de reclutamiento, según el análisis de lo anterior, Barquero (2005) enumera algunas de las políticas de dicho proceso:

- a. Las necesidades de la organización.
- b. Los medios de reclutamiento.
- c. El reclutamiento por zona geográfica.
- d. Los procedimientos para el reclutamiento.
- e. La edad.
- f. El sexo.
- g. La nacionalidad.
- h. La ideología.

Estas políticas son de suma importancia para el proceso de reclutamiento ya que en determinada manera ayuda a recursos humanos a iniciar con una pre selección, puesto que al observar en los medios que utilizan para llamar al capital humano, se puede encontrar los requerimientos, los cuales ayudan a que no se convoque a personas que no estarán calificando para el puesto.

Con base en lo anterior, se dice que las empresas seleccionan a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. La competencia por los candidatos más calificados puede ser intensa. Encontrar la forma apropiada de alertar a candidatos calificados a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar, según Mondy y Noe (2005).

Estas afirmaciones de los autores demuestran que la necesidad de contratar es inmensa, por lo que las empresas atraen a los colaboradores, pero en determinado momento esto puede ser difícil, ya que la competencia por atraer el mejor candidato es grande en todas las organizaciones.

Debido que se generan muchas fuentes de reclutamientos Rodríguez (2007) presenta que son los lugares donde se puede encontrar los recursos humanos necesarios. Por lo que menciona que las fuentes de reclutamiento son las siguientes:

Las fuentes de reclutamiento son amplias, entre las que podemos mencionar están:

- Interna
- Externa

Fuentes internas: se consideran como fuente interna cuando en ella se encuentran aspirantes, la cual como menciona el autor, es una ventaja para los trabajadores debido a que les da la oportunidad de desarrollarse y crecer dentro de la misma.

El reclutamiento interno cuenta con ventajas y desventajas que nos pueden generar al realizar este proceso según Alles (2008):

Ventajas

- Más económico.
- Más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.

## Desventajas

- Exige empleados listos para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Puede generar conflictos de intereses.
- Puede elevar a los empleados al máximo de sus incompetencias.

Fuentes internas: son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento como por ejemplo:

- El periódico.
- Radio o televisión.
- Folletos o boletines.

Una de las fuentes que en la actualidad han tenido mucho auge son los sitios web por lo que Mondy y Noe (2005) denomina al reclutamiento como ciberreclutamiento, indica también que es una persona cuya responsabilidad primaria es usar Internet en el proceso de reclutamiento.

Analizando lo anteriormente por los autores, se puede decir que las fuentes de reclutamiento son un apoyo para las organizaciones, tanto las internas como las externas para aumentar y solucionar las necesidades de capital humano que la empresa necesita, ayuda a llenar las plazas vacantes, además de generar beneficios extras como el poder creer que en la organización hay potencial de parte de los trabajadores, lo cual sería el reclutamiento interno, así mismo el poder brindar un lugar a personas nuevas que quieran ser parte de la cultura de una organización, todo ello con la ayuda de los formas de reclutar personal.

El reclutamiento externo cuenta con ventajas y desventajas que pueden generar al realizar este proceso según Alles (2008):

## Ventajas

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la organización.

- Aprovechan las inversiones en capacitaciones y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

#### Desventajas

- Tarda más que el interno.
- Es más costoso, exige gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Se puede percibir como una desestabilidad de la empresa hacia el personal.
- Puede afectar las políticas salariales de la organización.

Concluyendo con lo que todos los autores presentan sobre el reclutamiento se puede decir que es un proceso por el que muchas personas deben pasar, en Guatemala existen muchas empresas que cuentan con dicho proceso, asimismo tiene las fuentes de reclutamiento propias o bien acuden a lo que hoy en día se conoce como un apoyo exterior de empresas encargadas de estos procesos, que un uno de los elementos más utilizados en las empresas en la actualidad, estos brindan a las organizaciones una lista de los candidatos ya pre seleccionados de varios que ellos tienen, los cuales ya van con un índice de veracidad en la información que contiene en sus hojas de vida.

Luego de este paso para la administración del recurso humano, se cuenta con lo que es la selección de personal, por lo que se dará una síntesis de lo que se refiere a la selección y los pasos que conlleva la misma.

#### **Selección**

Para Rodríguez (2007) la selección de personal es un subproceso importante en la dotación de recursos humanos. Una vez que se integra un grupo adecuado de solicitantes por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal.

Con referencia a lo anterior se iniciará un proceso adecuado y exitoso de selección de personal, el cual al realizarlo da una idea de los posibles candidatos que podrían desempeñar en la organización.

El autor procede a realizar un proceso para la pre selección de los candidatos:

- ❖ Recepción de solicitantes.
- ❖ Entrevista preliminar.
- ❖ Formas de solicitud.
- ❖ Pruebas de empleo.
- ❖ Entrevista.
- ❖ Investigación de la historia anterior.
- ❖ Selección preliminar en el departamento de empleo.
- ❖ Selección final por el supervisor.
- ❖ Examen físico.
- ❖ Colocación.

Estos pasos que el autor presenta son vitales para todo proceso de selección, ya que brinda un método adecuado para que los candidatos puedan llevar la secuencia de procesos que conlleva la selección, además de generar a los solicitantes del personal la información del proceso del mismo.

Según Alles (2008) la selección de personal es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil.

La clave del éxito en todo proceso consiste, básicamente, según la autora en que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la organización:

- Contratar a la persona indicada.
- En el momento indicado.
- Con el salario indicado.

Analizando lo anterior la autora, menciona un punto importante que se debe contratar a la persona indicada, ya que como dice, es un riesgo contratar a la persona incorrecta, la cual puede perjudicar a la empresa tanto en costo, como en producción.

Además se puede decir que el proceso de selección es de suma importancia ya que se tiene que clasificar de una manera adecuada a las personas ya que si no se pierde tiempo y espacio para las demás que se encuentran en la base datos.

Para Delgado y Ena (2011), el proceso de selección por parte de la organización es un proceso planificador de mayor a menor complejidad dependiendo de la empresa. Por esto mismo la selección referente a lo anterior es una tarea de recursos humanos de cada empresa el poder planificar bien este proceso, el cual es complejo pero del mismo se obtienen muchos beneficios.

En el proceso de selección existen diferentes pasos según Porret (2008) entre los cuales se encuentran las pruebas, entrevistas, test para el proceso.

- Las pruebas psicométricas: son parte del proceso de la selección, es un medio que sirve para la recaudación de diferente información así como para tomar decisiones, pero no dan la decisión definitiva.
- Los test psicométricos: Existen una infinidad de estos, los cuales menciona el autor, persiguen el descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, las habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado en la organización.
- Las entrevistas: en el proceso de selección se encuentran las entrevistas, entre las que menciona el autor se puede encontrar la entrevista preliminar, la cual se utiliza como instrumento anticipado de selección que proporciona ahorro de tiempo al momento de ser eliminados alguno.

Con la referencia anterior se puede comentar que en las fases de selección es necesario ahorrar tiempo en cuanto a la entrevista preliminar que ayuda a descartar toda posible amenaza incorrecta de selección para que en determinado momento no se pierda dinero en las pruebas psicométricas y así no obtener un capital humano indeseable.

Luego de esta teoría, sobre los requerimientos que la administración de recursos humanos tiene para realizar el proceso de reclutamiento y selección, conociendo los



pasos que lleva a dotar de personal la organización, se iniciará dando una explicación de lo que es una contratación de personal mayor de 40 años en Guatemala.

### **Dotación de personal mayor de 40 años de edad**

En Guatemala es necesario realizar una investigación y análisis sobre cierto fenómeno, que se ha estado dando en las empresas, el cual consiste en que las personas no son contratadas cuando sobre pasan los 40 años de edad, lo cual crea cierto interés en conocer qué factores inciden en estas organizaciones para poder tomar decisiones como estas.

Este fenómeno crea cierto descontento de parte de las personas que aplican a ciertas plazas, los cuales por la edad no son seleccionados, sin saber las empresas que estos pueden aportar beneficios que fortalezcan a la empresa por la experiencia y la riqueza que han construido por años.

Para iniciar con las limitaciones de contratar personal mayor de 40 años, Dessler (2001) plantea la diversidad de la fuerza laboral, indicando que la composición de dicha fuerza seguirá siendo muy cambiante, conforme las mujeres y los trabajadores de mayor edad se incorporen a las actividades productivas remuneradas. En la misma línea, el autor hace referencia a un estudio indicando que en 1979 la edad promedio de la fuerza laboral era 34.7 años y según las estimaciones en 2005, serían de 40.5 años.

En la investigación anterior se puede ver como el fenómeno que viene desde hace algunos años influye en las contrataciones de personal en diversas empresas, de la misma manera el autor explica que el incremento de la diversidad demanda considerablemente la función de la administración de recursos humanos, en consecuencia el autor presenta un ejemplo de lo que podría suceder al incrementar la diversidad laboral:

Habría un déficit de trabajadores con edades entre 25 a 34 años, mientras que las oportunidades profesionales en el campo de la administración para trabajadores entre 35 y 44 años de edad podría disminuir, por la abundancia de individuos entre 45 y 54 con mayor experiencia.

Lo investigado por el autor este ejemplo podría demostrar que sí se puede contratar a personas mayores de 40 años ya que son las personas que tiene más experiencia laboral que puede ser de suma importancia para la empresa.

Según Mondy y Noe, (2005) en Estados Unidos se realizó un estudio en el que demuestra que en el 2010 más de la mitad de todos los trabajadores tendrán 40 años o más, y estarán protegidos por la ley contra la discriminación en el empleo por motivos de edad. Los autores hacen referencia en la medida que la fuerza laboral envejece sus necesidades e intereses cambian.

Esto hace analizar que las contrataciones son cambiantes a medida que el tiempo pasa ya que como bien dicen los autores, las necesidades e intereses cambian tanto para las empresas como para los colaboradores ya que la evolución de las profesiones y circunstancias de crecimiento van en aumento y esto hace que las generaciones nuevas entre 25 a 34 años sean indispensables en las organizaciones ya que traen conocimientos actuales que necesitan las instituciones.

Un punto muy importante es el envejecimiento, por lo que Kossen (1995) menciona que desafortunadamente existen varias formas sutiles de perjuicios por la edad en los empleados, que se acompañan de envejecimiento en la sociedad de Estados Unidos.

Con referencia a lo anterior, es importante conocer, cómo afecta la edad no solo en Guatemala sino en el mundo entero, ya que en determinada manera es un aspecto fundamental que afecta a las personas mayores de 40 años en la contratación y en el proceso de selección.

Kossen (1995) también explica ¿Quiénes son los trabajadores de edad avanzada?: en Estados Unidos la edad promedio, por supuesto, es relativa. Muy poca gente de 40 años se considera “vieja” o “de edad avanzada”. Los trabajadores de edad avanzada, sin embargo, son definidos por el Acta de 1967, discriminación en el empleo por edad, que se formó en 1977 y 1986, como los que se encuentran por encima de los 40 años.

Esta afirmación que brinda el autor sobre las personas de edad avanzada, aclara en que rango según los Estados Unidos se encuentra estas personas, indicando que los

de 40 años se consideran ya de mayor edad, pero esto no es un factor que pueda generar un alto en la contratación de personas en el rango de estas edades, ni tampoco eso indica que esas personas tengan un grado de vejez ya que en muchas personas se puede evidenciar de diferentes maneras.

El autor hace referencia a actitudes que se generan hacia los trabajadores de edad avanzada, pues el envejecer dice Kossen (1995) es difícil desde el punto de vista laboral por las actitudes de los jefes por lo que comentan que las personas de edad avanzada:

- ❖ Cuestan más en beneficio para el empleado.
- ❖ Les quedan pocos años de trabajo.
- ❖ Son físicamente muy débiles para desempeñar algunos trabajos.
- ❖ Tienen altos índices de ausentismo.
- ❖ Son viejos más que maduros.

Estas son creencias que a lo largo del camino pueden perjudicar a las personas que aplican para diferentes puestos en el proceso de dotación, ya que piensan que son incapaces de realizar dichas actividades o bien que son un cargo económico ya que por la experiencia tiene que aumentar su salario.

En la misma línea, Ivancevich (2005) reitera que en muchas organizaciones los trabajadores de las empresas enfrentan diversas barreras. Algunas tienen que ver con la situación económica de la compañía, otras son cuestiones de la actitud y estereotipos:

- Económicas: se encuentra el gasto adicional para las pensiones de estos trabajadores y el aumento de las primas para gastos médicos y de vida.
- Actitudes: estos son más difíciles de acotar, los jefes piensan que los trabajadores de más edad pierden sus facultades y no hacen tan bien su trabajo.

Algunas de las ventajas de contratar personal de edad avanzada según el autor son:

- Menor rotación.
- Mayor conciencia de seguridad.
- Más experiencia laboral.
- Más madurez.
- Más lealtad para a la empresa.

Analizando lo anterior el autor presenta una manera más clara de cómo ver la dotación de personal de 40 años en adelante, el cual manifiesta dos barreras como lo económico y la actitud, por las cuales no se contrata dichas personas, es muy interesante ver que las empresas se rigen por estereotipos que a la vez no son tan significantes como para no realizar el proceso de dotación, si es evidente que las personas van envejeciendo pero cómo el mismo dice, que estas personas dan un índice de experiencia y a la vez de madurez.

Estas afirmaciones, hacen que la empresa crezca en un ambiente con gente segura de sí misma y de su trabajo, además de esto las personas de esta edad, crean confianza y se les puede asignar un cargo que con seguridad lo realizarán con autonomía, eficiencia y eficacia.

Mejía, Balkin y Cardy (2001), mencionan que en 1967 la Ley prohíbe la discriminación por razón de empleo y la discriminación laboral en contra de las personas mayores de 40 años. De nuevo, las organizaciones necesitan pruebas de la validez del proceso de selección si rechazan a los candidatos mayores, sobre todo si se contrata a candidato similar o más joven.

Esta referencia hace conciencia de que los procesos de selección que se realizan deben tener la validez y aceptación de expertos para que no haga sesgo a la hora de la selección, ya que de esta manera no habrá un por qué, de no contratar a personas mayores, y se tendrá constancia de las habilidades y actitudes que pueden ser importantes para el puesto de trabajo que se desempeñará.

Es importante mencionar que las organizaciones deben contar con las medidas necesarias para las contrataciones, para que si en determinado momento llega a ocasionar dudas de los procesos de selección, porque como bien lo dicen los autores, tiene que haber una evidencia si se contrata a personas más jóvenes y las razones de por qué se están aceptando a estas personas.

Milkovich y Boudreau (1997) indican que la cantidad de gente mayor de 50 años aumentará en forma espectacular, y la salud y la longevidad significa que muchas personas desearán y serán capaces de trabajar mucho tiempo después de haber jubilado o dejado su organización anterior. En Estados Unidos los requisitos de edad máxima para los puestos de trabajo son ilegales. A menudo, los prejuicios mantenidos durante largo tiempo acerca de la disponibilidad y capacidad de los trabajadores más viejos impedía a las organizaciones explorasen una valiosa fuente de aspirantes.

Esta referencia que generan los autores, muestra una parte de la dotación de personal un poco más distinta la cual presenta en definitiva que los candidatos mayores de 40 años son aspirantes sumamente valiosos.

Se puede mencionar, según los autores, que empresas como McDonald's, Encore, Kentucky Fried Chicken, son empresas que tienen contrataciones de personal mayores de 40 años, generan un aumento de las personas que califican a estos puestos por los requisitos y por su contribución especial que tiene con las empresa.

Analizando las opiniones de los autores anteriores, se engloba que la no contratación a personas mayores de 40 años, discrimina, ya que se tiene que tener los suficientes aspectos y reglamentos para no contratar a estas personas, por lo que es de suma importancia contar con los estándares de contratación en el momento del reclutamiento y la selección de este personal.

Con base en este reclutamiento en el momento de la dotación, Sherman, Bohlander y Snell (1999) indican que el reclutamiento de personas mayores, explica que hay una tendencia por parte de las empresas al contratar personal de edad avanzada, esto debido a la fuerza laboral y la actitud de los patronos y de las empresas, ya que estas

piensan que los trabajadores de mayor edad cuentan con la experiencia, los conocimientos y son confiables.

Los autores inciden en que estas personas son favorables para contratarlas, en períodos de medio tiempo y tiempo completo, además de ofrecer horarios flexibles y capacitación.

Una de las partes más importantes que mencionan estos autores es que las empresas que buscan estrategias de empleo efectivas, son las que contratan personal de mayor edad como fuente potencial de reclutamiento.

Estas personas son capaces de desempeñar tareas en horarios similares a los demás empleados de menor edad, teniendo a favor la experiencia y la disponibilidad de horarios.

La inserción laboral para los empleados de 40 años en adelante es una de los temas más importantes que se está dando en la actualidad. Clavería (2010) indica que la tendencia a contratar personas jóvenes se ha impuesto por sobre la capacidad y la experiencia de los mayores de 45 años, que hoy pelean por reinsertarse en el mercado laboral. De hecho, el 80% de las ofertas de trabajo excluye a profesionales que sobrepasan esa edad.

Pero es interesante conocer uno de los estudios que realizó la página web Zonajobs que según Clavería (2010) indica que un profesional de 25 años puede postular al 80% de los avisos laborales; uno de 35 al 60%, uno de 45 al 20% y uno de 55 sólo al 5%. "El límite de edad es el problema. Las empresas tienen implícito un modelo mental que las lleva a establecer rangos de edad menores a los que en realidad necesitan".

Este índice indica que se les está dando la oportunidad a personas jóvenes, lo cual es un limitante para las personas de edad avanzada que quieren insertarse nuevamente en el mercado laboral.

Estos estándares laborales que se imponen van como menciona el autor mediante factores como:

- La curva del aprendizaje va en bajada.
- Los patrones de comportamiento tienden a ser más flexibles en candidatos jóvenes, quienes están más dispuestos a aprender nuevos conocimientos e innovar.

Conde (2013), Gerente Regional de Bayer, quiere desestimar la idea de no contratar a personas mayores de 45 años ya que es una de las iniciativas que Bayer está cumpliendo, luego el autor indica que al analizar todas las ventajas que existen al contar con empleados en el rango de esta edad son las personas que destacan por su amplia experiencia, la estabilidad y el alto grado de lealtad, compromiso y madurez.

Conde menciona que en dicha empresa se cuenta con el 33% de trabajadores que superan la edad de 45 años, por ende esta diversidad y apertura de la empresa genera interacción y a la vez apoyo en relación con el demás personal que tiene diferentes edades, que además generan propuestas integrales que son de gran ayuda para la empresa, así como también propuestas novedosas para el desarrollo de la misma.

En conclusión con lo dicho por el autor las empresas prefieren contratar personal entre los 35 y 45 años, ya que piensan que tienen más experiencia, ya que los factores en los que coinciden todas las investigaciones realizadas anteriormente el costo y la capacidad de aprender son aspectos que inciden en pagar más a personas con experiencia.

La dotación de personal en base a personas de 40 años, es un fenómeno en el que reflexiona Astudillo (2012), quien explica que éste es un fenómeno social común en la actualidad en el que en determinado momento se ve reflejada la discriminación por la edad u otro factor, el autor realizó junto con su grupo de trabajo una ley en México con la finalidad de fomentar la contratación de personas que estén en este rango de edad, y dar por concluida la discriminación que se está generando en las empresas.

El autor comenta que ya existen cinco países que cuentan con una ley que ampara a las personas que son rechazadas en el momento de la dotación de personal, las cuales pueden ir y poner la queja en donde se indique que este fenómeno se está ocasionando. Además que es una discriminación, sino que también distorsionan las formas de contratación ya que solo requieren a personas jóvenes y muchas veces sin experiencia.

Otro punto que es importante abarcar es qué diferencias existen entre los jóvenes y los adultos según Bautista (2008) hacen referencia a lo siguiente:

### **Gente Joven**

- Tiene cosas positivas.
- Empuje.
- Fuerza.
- Entusiasmo.
- Búsqueda de proyección.

### **Gente adulta**

- Poseen otro tipo de valores, las cuales son equilibradas por otras cualidades.
- Aportan idoneidad en una profesión o actividad.
- Estas dos cosas son fuente para capacitar a los jóvenes.
- Suman sensatez.
- Reflexión.
- Madurez.

Estas afirmaciones que presenta el autor hacen saber que las personas mayores necesitan sentirse productivas, con mayor estabilidad buscando a la vez un desarrollo laboral.

Gaitán (2009), de la “Asociación 50 a 60”, explica que no existe ninguna afirmación que indique que el envejecimiento genera un deterioro que sea motivo de inactividad, ni tampoco existe un rango de edad establecido que de muestra de ello.



El autor indica que según los gerontólogos, quienes estudian la vejez, si tienen control en las siguientes tres condiciones, la longevidad puede ser perdurable así como también las condiciones físicas y psíquicas darán una mejor calidad de vida:

- Constante ejercicio de actividades saludables.
- Adecuada dieta alimenticia.
- El control del sanitario.

Pero indica que si una de estas llegara a fallar pueden sufrir un deterioro, el cual en determinado momento pueden influir en la pérdida del trabajo:

La cual viene a proyectarse en los siguientes aspectos:

- Físicos.
- Psíquicos.
- Económicos.

los aspectos mencionados anteriormente estarán produciendo en las personas un aislamiento social debido a esto se puede ir generando a la vez los siguientes pasos:

- La exclusión.
- Una muerte prematura.

Gaitán (2009) hace referencia a que se deben abrir las puertas a las personas adultas ya que de ellas se puede tener un aprovechamiento tanto de su riqueza intelectual, de su experiencia reflexiva y madura, así como también de su capacidad creativa.

Esta discriminación que muchas veces se da en las empresas por la edad que tiene los aspirantes, más cuando sobrepasa los 40 años, es un signo de rechazo a las capacidades que pueda tener una persona dentro de la organización.

La Asociación de los 50 a los 60 (2009), ha realizado llamados a diferentes instituciones privadas como estatales, para hacer conciencia de este fenómeno, pero, como menciona esta asociación, el silencio pudo más que las acciones contra esto.

Estas organizaciones velan por sus intereses y posiciones las cuales construyen asociaciones de empresas y de personas jóvenes las cuales aseguran mantener,

defender y aumentar sus beneficios, además de mejorar su estatus laboral eliminando a todos los posibles candidatos de edad avanzada con experiencia.

La Asociación de los 50 a los 60 en Argentina presenta un posible proceso de reinserción laboral la cual debe incluir 3 ejes:

1. Crear una responsabilidad empresarial: para encontrar una posible concreta de trabajo, para aceptar personas mayores de 45 años.
2. Influir en la toma de decisiones al momento de analizar el perfil laboral, competencias y posibilidades de desarrollo.
3. Generar condiciones de confianza en los trabajadores proyectando debilidades y fortalezas, incentivando a los empleados para la contratación de mayores de 45 años de edad.

La dotación de personal mayor de 45 años se ha vuelto hoy en día una necesidad, la cual ha llevado a la creación de asociaciones como la anterior, la cual se ha conformado con la necesidad de defender los derechos que en determinado momento tienen todos los seres humanos de pertenecer y ser seleccionados e integrados nuevamente en los procesos de dotación, así mismo se nos da a conocer que estas personas son capaces de realizar tareas, ya que en determinado momento, la negación de las mismas puede llegar a ocasionar depresión, ansiedad, exclusión y hasta muchas veces la muerte prematura como menciona Gaitán (2009).

Como consecuencia de este fenómeno, en Argentina se ha desarrollado un subsidio para las pequeñas y medianas empresas, con el fin de que se pueda contratar a personas mayores de 45 años, al cual se le llamó Régimen Especial de Empleo.

Alles(2008), indica que el tema de la edad en el plano laboral debe analizarse en relación con otras circunstancias, ya que no es lo mismo un profesional con trayectoria que uno sin ella, y en algunos casos tener 45 años no significa ser joven.

Ya para finalizar se dará a conocer la discriminación y la exclusión, puntos importantes que se presentan en la dotación de personal, según Morales (2008), procurador de los

derechos humanos de Guatemala, explica brevemente las siguientes limitaciones de la dotación de personal mayor de edad:

### **Discriminación**

Uno de los elementos que según Morales (2008), agrava la vulnerabilidad de las personas adultas es la discriminación, esto se genera por parte de los diferentes sectores de la sociedad, incluyendo a sus familiares, por lo que se margina y se reduce el acceso a los servicios; por lo mismo en la Constitución Política de la Republica de Guatemala, se menciona la protección y la igualdad de oportunidades.

Analizando lo anterior en Guatemala, las personas de edad avanzada están protegidas por los derechos humanos, los cuales los amparan ante los factores como la marginación y la reducción de las actividades o servicios que ellos puedan necesitar.

Una evidencia de las denuncias que se brindan a los derechos humanos es la frecuencia con la que ocurren las maneras de discriminación que existen contra el adulto mayor según Morales (2008) son:

<b>Denuncias</b>	<b>Frecuencia</b>
Accesos a los servicios de salud	38
Violencia intrafamiliar y maltrato	89
Acceso al trabajo	14
Otros	123
Vivienda	9
Discriminación	6
Medio ambiente	5

Esto presenta que el acceso al trabajo tiene poca frecuencia en denuncia, igual que la discriminación, pero son elementos que afectan a las personas adultas puesto que no les permiten optar a un trabajo por los rangos de edad establecidos en las empresas.

## **Exclusión**

La población mayor en Guatemala, menciona el autor Morales (2008), es víctima de la indiferencia social, como consecuencia, la violación, deliberada o no, de sus derechos humanos fundamentales.

La vulnerabilidad de estas personas está relacionada con la pobreza, la cual es evidente, por la falta de recursos para satisfacer sus necesidades básicas y materiales. Las condiciones de las personas de mayor edad se traducen a precaria en cuanto a que reciben servicios médicos inadecuados, no cuentan recursos económicos y no existen políticas de reinserción laboral que les genere un ingreso. Muchas de estas personas viven de ventas de productos informales.

La exclusión puede ser una parte importante en la inserción laboral, o en la contratación de estas personas ya que por condiciones tanto físicas como intelectuales se les tacha y no se percatan de las necesidades que dichas personas pueden generar en su vida, además del gran aporte que pueden ser para las empresas sus conocimientos y habilidades.

Otro documento importante que muestra los derechos de todas las personas, para ser tomados en cuenta en la dotación de personal, es el Código de Trabajo (2008), en el cual indica, en la parte de los considerandos lo siguiente:

En el inciso a indica que el trabajo es un derecho tutelar de todos los trabajadores puesto que trata de compensar la desigualdad económica de estos, otorgándoles una protección jurídica. También en el inciso c, hace referencia que el derecho de trabajo es un derecho necesario e imperativo o sea de aplicación forzosa en cuanto a las prestaciones mínimas que conceda la ley.

Concluyendo que en el inciso e, afirma que el derecho de trabajo es una rama del derecho público por lo que al ocurrir su aplicación el interés privado debe acceder ante el interés social o colectivo. Estas bases de datos presentan un respaldo para los trabajadores ya que las leyes y los Derechos Humanos brindan a poyo a estas personas para que se puedan desarrollar en las empresas. Se sabe que algunas

empresas de Guatemala tienen rangos de edad muy diversos, los cuales pueden llegar a dañar a las personas adultas por las limitaciones como la exclusión que se genera en el momento de la dotación de personal.

Para concluir este análisis del marco teórico, de las referencias que hacen algunos autores sobre el proceso de dotación de personal mayor de 40 años, brinda un amplio conocimiento de la selección y el reclutamiento como base de información, la cual al verla en el punto de vista de las contrataciones a personas adultas muestran como estos están limitados por muchos factores que los podemos enlistar ya que son importantes, dicho para sistemas de contratación que tienen las instituciones. Las cuales crean estereotipos como los siguientes:

- Falta de habilidad motora.
- Falta de conocimientos.
- Mayor índice de ausentismo.
- Aumentan los gastos.
- Mayor remuneración.
- Generan gastos de salud.
- Conlleva a los trámites de jubilación.

Pero a la vez pueden traer beneficios para la organización como los siguientes:

- Menor rotación.
- Mayor desarrollo.
- Éxito de la empresa.
- Cumplimiento de la misión y la visión.
- Aumento de la productividad por la experiencia.

Es importante tomar en cuenta todos los puntos que presentan los signos de exclusión, los cuales pueden llegar a la discriminación de personal de 40 años en adelante, en el proceso de dotación de las diferentes empresas de Guatemala y del mundo en general.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es de suma importancia mencionar que en la actualidad las dotaciones de personal tienen diferentes características. Entre las que pueden mencionar están la experiencia, escolaridad, edad, sexo, entre otras; todas estas suelen ser afectadas por diversos factores en el momento de la selección y reclutamiento de los candidatos.

Los factores anteriores presentan una parte fundamental de cada requerimiento de trabajo ya que en base a estos se puede tomar decisiones de contratación en diferentes empresas.

En Guatemala se ha dado la tendencia de contratar a personas jóvenes las cuales, según las organizaciones, cuentan con un perfil innovador, creativo, competitivo y con mano de obra barata.

Con base en estas cualidades se suele excluir a personas mayores de 40 años de edad, quienes pueden en determinado momento realizar un mejor trabajo, y son estos candidatos quienes pueden aportar por la experiencia, compromiso, la lealtad y la madurez que requiere ciertos puesto de trabajo, un excelente rendimiento y productividad.

Por consiguiente surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la percepción por parte de un grupo de encargados del proceso de dotación de personal en empresas del departamento de Guatemala, acerca de las limitaciones de contratar a personas mayores de 40 años de edad?

### **2.1. Objetivos**

#### **2.1.1. Objetivo General:**

Conocer la percepción por parte de un grupo de encargados del proceso de dotación de personal en empresas del departamento de Guatemala, acerca de las limitaciones de contratar a personas mayores de 40 años de edad.

### **2.2.2. Objetivos Específicos:**

- Determinar cuál es el punto de vista de un grupo de jefes de recursos humanos de cómo afecta la tecnología en la dotación de personas mayores de 40 años.
- Determinar cuál es el punto de vista de un grupo de jefes de recursos humanos cómo afecta la resistencia al cambio en la dotación de personal de personas mayores de 40 años
- Determinar cuál es el punto de vista de un grupo de jefes de recursos humanos cómo afecta el trabajo en equipo en la dotación de personal de personas mayores de 40 años
- Determinar cuál es el punto de vista de un grupo de jefes de recursos humanos cómo afecta el aprendizaje en la dotación de personal de personas mayores de 40 años

### **2.3. Unidad de Análisis:**

Dotación de personal

### **2.4. Definición de unidad de análisis**

#### **2.4.1. Definición Conceptual:**

Dotación de Personal: Según Robbins (1996), consiste en un proceso en donde se proporciona a la empresa el personal necesario para ocupar un puesto determinado, el cual consta del reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, con la finalidad de que la empresa posea el personal calificado.

#### **2.4.2. Definición Operacional:**

Dotación de Personal: La presente investigación será el resultado de conocer por medio de una entrevista semiestructurada las causas de la no contratación de personal mayor de 40 años de edad, mediante los perfiles de contratación en empresas de la capital, los cuales están basados en:

- Uso la tecnología.
- La resistencia al cambio.
- El trabajo en equipo.
- El aprendizaje.

Son factores importantes para las contrataciones, dichas entrevistas serán realizadas a personas encargadas del proceso de la dotación de diferentes empresas de la capital que cuenten con varios años de experiencia en este proceso

## **2.5. Alcances y límites**

La presente investigación se realizó para conocer la percepción por parte de un grupo de encargados del proceso de dotación de personal, acerca de las limitaciones de contratar a personas mayores de 40 años de edad y las causas por las cuales se genera este proceso. Las entrevistas se realizaron únicamente al personal encargado de la contratación de personal en empresas de la ciudad de Guatemala.

Algunos de los límites que se generaron al realizar esta investigación se basan más que todo, en que las empresas no están abiertas a realizar la investigación por miedo o por un factor primordial que es el tiempo, en algunas empresas tienden a omitir la información, así mismo tiene diferentes perfiles de contratación y las diferentes actividades a desarrollar en los procesos de selección y reclutamiento.

## **2.6. Aporte**

Con la presente investigación se logró analizar los diferentes factores como la tecnología, la resistencia al cambio, el aprendizaje, el trabajo en equipo, los cuales comprenden el proceso de dotación de personal de las diferentes empresas de la capital de Guatemala. El estudio reflejó cómo las diferentes empresas tienen perfiles de contratación, los cuales en determinado momento, tienden a descartar a personas de acuerdo a su edad dejando por un lado la oportunidad de explotar sus habilidades y su experiencia. La investigación generó diferentes opiniones las cuales podrán seguir siendo indagadas por diversas personas o universidad en la rama de la Psicología.



### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos

Para esta investigación se seleccionaron diferentes personas que tuvieran un mismo perfil los cuales brindó una muestra homogénea para el proceso orientado a una investigación cualitativa. Los sujetos de esta investigación fueron voluntarios y están comprendidos entre un grupo de colaboradores de diferentes empresas del área de dotación de personal, los cuales proporcionaron información acerca de las limitaciones que hay en este proceso.

Los sujetos son personas con experiencia en el tema ya que de esta manera es más enriquecedora la información, siendo esta importante para el desarrollo de la investigación.

Las empresas se encuentran ubicadas en diferentes puntos de la ciudad de Guatemala, las cuales tiene personal que se dedica a la dotación de personal y tienden a crear perfiles de contratación que ayudará a responder o evidenciar si es importante o no la edad al momento de la dotación de personal.

El estudio fue dirigido a 12 empresas, con diferentes características, las cuales brindaron información sobre las maneras de dotación de personal en el área de Recursos Humanos de cada una de ellas, las cuales tiene perfiles de contratación que de una u otra manera dan a conocer si se contrata o no personas mayores de 40 años de edad. Las principales características o el perfil de los sujetos es el siguiente:

<b>Sujeto 1</b>	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	53 años
	<b>Nivel educativo</b>	Profesorado en Ciencias de la Educación
	<b>Puesto de trabajo</b>	Encargado del proceso de Dotación.
<b>Código: 001</b>	<b>Años de experiencia</b>	35 años

<b>Sujeto 2</b>	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	27 años
	<b>Nivel educativo</b>	Psicóloga Industrial
	<b>Puesto de trabajo</b>	Encargada de Reclutamiento y Selección.
<b>Código: 002</b>	<b>Años de experiencia</b>	3 años

<b>Sujeto 3</b>	<b>Género</b>	Masculino
	<b>Edad</b>	33 años
	<b>Nivel educativo</b>	Cierre de Pensum en Psicología Industrial
	<b>Puesto de trabajo</b>	Agente de la Policía Nacional Encargado del Proceso de Dotación.
<b>Código: 003</b>	<b>Años de experiencia</b>	14 años

<b>Sujeto 4</b>	<b>Género</b>	Masculino
	<b>Edad</b>	33 años
	<b>Nivel educativo</b>	Máster en Recursos Humanos
	<b>Puesto de trabajo</b>	Encargado de la sección de registro y control académico y jefe de reclutamiento y selección.
<b>Código: 004</b>	<b>Años de experiencia</b>	35 años

<b>Sujeto 5</b>	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	35 años
	<b>Nivel educativo</b>	Licenciatura en Administración de Recursos Humanos
	<b>Puesto de trabajo</b>	Asistente de Recursos Humanos.
<b>Código: 005</b>	<b>Años de experiencia</b>	1 años 3 meses

<b>Sujeto 6</b>	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	29 años
	<b>Nivel educativo</b>	Licenciatura en Recursos Humanos
	<b>Puesto de trabajo</b>	Auxiliar de Recursos Humanos
<b>Código: 006</b>	<b>Años de experiencia</b>	6 años

<b>Sujeto 7</b>	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	38 años
	<b>Nivel educativo</b>	Licenciatura en Psicología Industrial
	<b>Puesto de trabajo</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>Código: 007</b>	<b>Años de experiencia</b>	7 años

<b>Sujeto 8</b>	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	35 años
	<b>Nivel educativo</b>	Licenciatura en Psicología Industrial
	<b>Puesto de trabajo</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>Código: 008</b>	<b>Años de experiencia</b>	10 años

<b>Sujeto 9</b>	<b>Género</b>	Masculino
	<b>Edad</b>	30 años
	<b>Nivel educativo</b>	Licenciatura en Administración de empresas
	<b>Puesto de trabajo</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>Código: 009</b>	<b>Años de experiencia</b>	5 años

<b>Sujeto 10</b>	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	38 años
	<b>Nivel educativo</b>	Licenciatura en Administración de empresas
	<b>Puesto de trabajo</b>	Analista de Recursos Humanos
<b>Código: 010</b>	<b>Años de experiencia</b>	4 años

### **3.2. Instrumento**

Se utilizó un instrumento que incluyó todo lo necesario para poder obtener la información correcta, el cual fue diseñado por la autora, únicamente para esta investigación, tomando como base información de varios documentos y textos que contienen partes importantes sobre el tema, el mismo fue sujeto a un juicio de expertos para su validación.

Para esta entrevista se realizaron diferentes preguntas que corresponden a datos personales como género, edad, profesión, puesto que desempeña, la experiencia laboral, entre otros. Se tomó en cuenta que las preguntas fueran sencillas y claras para que no hubiera sesgo o bien equivocaciones.

El objetivo fue conocer los puntos de vista u opiniones de diferentes colaboradores de empresas privadas, acerca de la dotación de personal mayor de 40 años de edad tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Uso de la tecnología.
- La resistencia al cambio.
- Trabajo en equipo.
- El aprendizaje.

### **3.3 Procedimiento**

Para elaborar la siguiente investigación se siguieron los siguientes pasos:

- Se inició en clase con la presentación de los temas que se propusieron para eliminar y escoger uno.
- Se buscaron en investigaciones relacionadas con el tema en cuanto a la dotación de personal mayor de 40 años en diferentes empresas y los factores que pueden afectar en ella para la realización de los antecedentes.
- Se realizó búsqueda de bases legales, estudios acerca de personas mayores de 40 años que no son contratadas por qué no entran en el rango de edad,

completando con ello las bases necesarias para la redacción del marco teórico de la investigación.

- Se elaboró un instrumento que conduce a la formulación de diferentes preguntas que cuestionan la dotación de personal mayor de 40 años de edad.
- Se procedió a contactar a los sujetos para el estudio, siendo las personas de diferentes empresas, encargadas de la dotación de personal, en Guatemala.
- Se realizó la entrevista con permiso de cada uno de las personas encargadas del proceso de dotación de personal de las empresas privadas. El tiempo para este proceso fue variable, ya que algunos sujetos son más abiertos que otros en cada respuesta, se realizó una grabación de la misma, con autorización de los sujetos entrevistados.
- Luego de la entrevista se analizó la información cualitativamente, lo que determinó las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Se realizarón los anexos.
- Se realizó el informe final.

#### **3.4. Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística:**

La investigación cualitativa, según Hernández, Fernández y Batista (2010) es la utilización de la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Esta investigación ayuda por medio de la entrevista a la realización de nuevos enfoques acerca de muchos temas de la actualidad, utilizándose una muestra de tipo homogénea que permite recabar información de un grupo de trabajadores que pertenecen al área de dotación de personal.

De la misma manera, los autores indican en que es una investigación etnográfica, ya que el estudio es directamente con las personas en un tiempo estipulado, la cual pretende dar a conocer la realidad, las acciones e interacciones del grupo de estudio.

#### IV. Presentación de los Resultados

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a diferentes sujetos, los cuales se encuentran en matrices, con el fin de identificar la opinión de los diferentes expertos en la realización de la dotación de personal mayor de 40 años de edad en Guatemala.

Las tablas son representadas en forma individual, cada una con los factores necesarios para la realización de dicha investigación, con la finalidad de interpretar los resultados de una manera más fácil y detallada incluyendo así mismo graficas con información resumida.

<b>Codigo:</b> 001		<b>Edad:</b> 53 años
<b>Género</b>	F	<b>Puesto:</b> Encargada del proceso de contratación nivel pre primario
<b>Nivel educativo:</b> Profesorado en ciencias de la educación.		<b>Años de experiencia:</b> 35 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“Los aspirantes tienen que presentar un currículum con la experiencia que tienen los estudios, desde que iniciaron sus estudios desde el magisterio hasta los estudios de la universidad”.</p> <p>“Además del formulario que tienen que llenar se les hace una entrevista en el cual se le pregunta aspectos no solo del orden profesional sino también personales”.</p> <p>“Que una persona del nivel al cual está aplicando por la plaza que tenga el título que la acredite para poder trabajar y que cumpla las expectativas profesionales que la empresa requiere”.</p>

<b>EDAD</b>	<p>“Nosotros tenemos gente joven es la que viene a aplicar son jóvenes por el dinamismo está muy enfocada la edad en este tipo de plazas están en el rango que aceptamos”.</p> <p>“No tenemos una especificación de un rango de edad”.</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>	<p>“Creo que no es una norma porque hay personas de edad que si tienen una preparación tecnológica adecuada”.</p> <p>“No creo que tenemos el propósito de mejorar y de seguir trabajando según las necesidades del puesto y uno se adecua a también a los procesos tecnológicos”.</p>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	<p>“Creo que no va enfocada a la edad si al espíritu de trabajo y de colaboración que pueda tener pero hay resistencia no importante la edad a ciertas propuestas adicionales o cambios que se hacen”.</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>“Si creo que son las personas que mas colaboran y les gusta capacitarse, son personas más dinámicas y cooperativas a la hora de realizar alguna actividad ya sea dentro o fuera de la empresa”.</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>“Es importante verdad, el seguirse preparando sea el puesto que uno tenga es importante”.</p> <p>“No es uno de los requisitos pero es importante que tenga una preparación en el área”.</p> <p>“Porque nunca dejamos de aprender y debemos de estar actualizado en todo campo mas el área a contratar”.</p>



EDAD: 53 años – GENERO: Femenino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 35 años – NIVEL ACADÉMICO: Profesorado en ciencias de la educación – PUESTO: Encargada del proceso de contratación nivel pre primario



<b>Código:</b> 002		<b>Edad:</b> 27 años
<b>Género</b>	F	<b>Puesto:</b> Encargada de reclutamiento y selección
<b>Nivel educativo:</b> Psicóloga Industrial		<b>Años de experiencia:</b> 3 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“El candidato tiene que pasar por cuatro pruebas eliminatorias que son pruebas psicométricas, entrevistas, polígrafo y si el candidato aprueba las cuatro etapas ya es un paso a obtener la plaza”.</p> <p>“Dependiendo del puesto hay un perfil estricto que cumplir en el que se ve estudios y experiencia”.</p> <p>“Especial cosas físicas como aretes tatuajes y algunos aspectos como el pelo corto en los hombres y todo está regido por un reglamento interno”.</p>
<b>EDAD</b>		<p>“Que toda vez la persona tenga las capacidades para desempeñar el puesto favorablemente no es dispensable que cumplan un rango de edad”.</p> <p>“No necesariamente a menos que desempeñe un trabajo físico levantar peso o algo así de lo contrario no”.</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>		<p>“Si la persona no ha laborado anteriormente con tecnología probablemente si están acostumbrados a utilizarlo no se les dificultaría”.</p> <p>“Pues muchas veces se encajonan en utilizar los programas que la empresa requiere y no se actualizan y al momento de haber cambios pueden quedar obsoletos en la capacidad y conocimiento de utilizarlos”.</p> <p>“Por lo general no únicamente hay un programa dentro de la empresa el cual se aprende a utilizar allí”.</p>

<p><b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b></p>	<p>“Dentro de la empresa generalmente los cambios se dan pausados y en su mayoría los procesos llevan un orden.”</p> <p>“Por lo que cuando se da un cambio todos deben aprenderlo sobre la marcha lo único que afectaría es que la persona no pueda retener la información”.</p>
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<p>“En algunos casos creen tener más conocimientos que otras personas y quieren hacer las cosas como ellos saben hacerlo sin escucharlo nuevas opiniones”.</p> <p>“Pero si la persona tiene una buena actitud puede recibir consejos”.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>“Son de importancia ya que para la empresa a la que yo laboro el no tener titulo no le permite tener una plaza más alta porque si se requiere estrictamente cierta educación por la plaza aunque también la experiencia es importante”.</p> <p>“Porque realmente los conocimientos y la madurés de la persona van a ser diferentes si es una persona joven, y también por el hecho de que la vanguardia de todo va variando y los conocimientos nuevos ayudan a avanzar en procesos y novedades en la empresa”.</p> <p>“Porque el interés de seguir estudiando demuestra el capacidad de la persona y el hambre que tenga por crecer y puede el innovar y traer nuevas experiencias e ideas a la empresa y esto nos ayudaría a estar en competitividad con los demás”.</p>

EDAD: 27 años – GENERO: Femenino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 3 años – NIVEL ACADÉMICO: Psicóloga Industrial –  
PUESTO: Encargada de reclutamiento y selección.

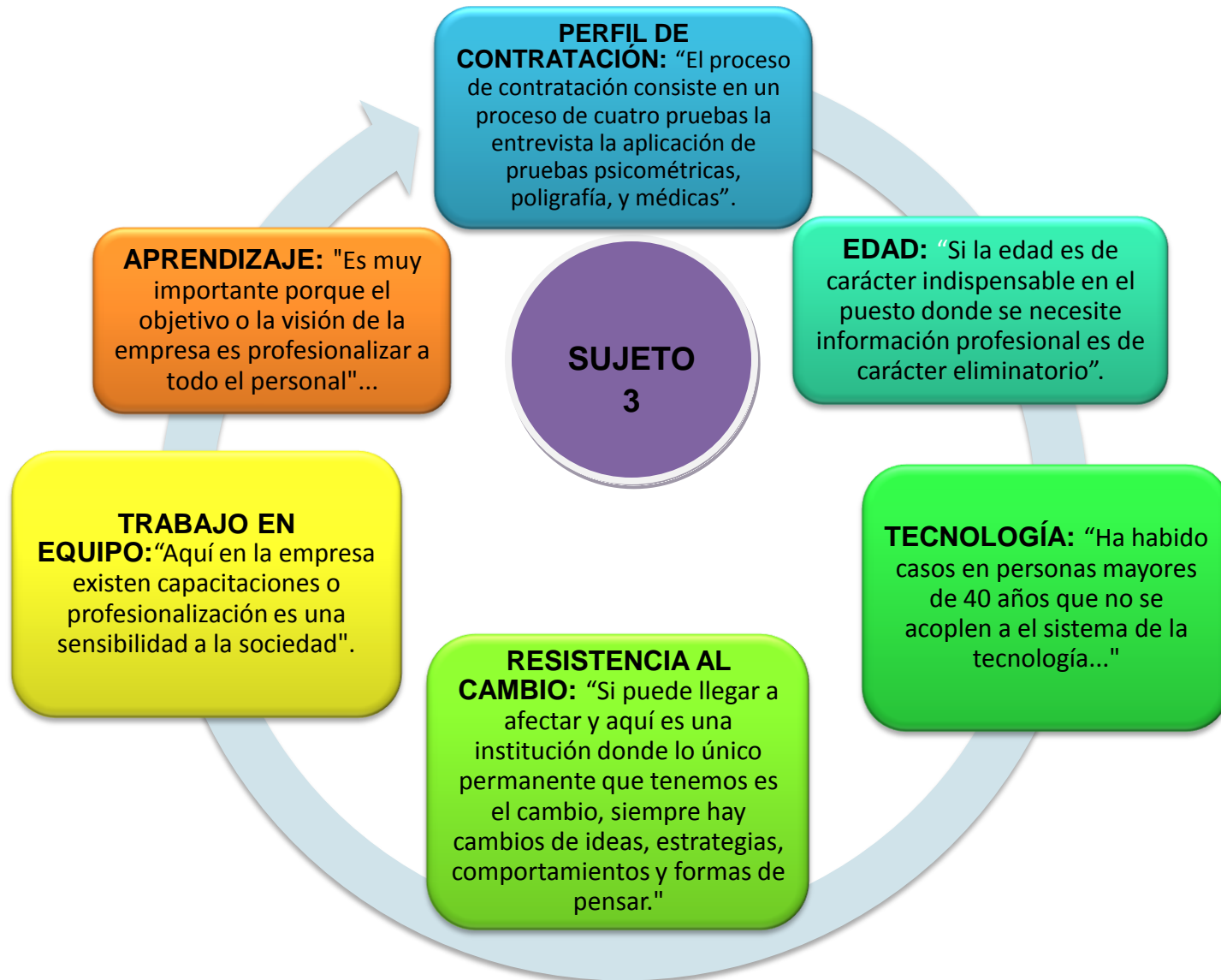


<b>Codigo:</b> 003		<b>Edad:</b> 33 años
<b>Género</b>	M	<b>Puesto:</b> Agente de la policía nacional civil encargado de reclutamiento y selección
<b>Nivel educativo:</b> Cierre de Pensum en Psicóloga Industrial		<b>Años de experiencia:</b> 14 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“El proceso de contratación consiste en un proceso de cuatro pruebas la entrevista la aplicación de pruebas psicométricas, poligrafía, y médicas”.</p> <p>“Con relación a una prueba de carácter eliminatoria, es la poligráfica que es un requisito indispensable y la de inteligencia dependiendo de la edad o nivel académico y que puesto lo necesita”.</p> <p>“Los puestos de trabajo están estructurados o le saca los perfiles o se le aplica una plaza, los requisitos son nivel académico si es nivel medio se le asigna una plaza diferente a la de una persona con sexto semestre y también otra con cierre de pensum o con el nivel de colegiado activo aplica a una plaza profesional”.</p> <p>“Los aspectos importantes relacionados al proceso de contratación, tomando el punto de vista del CI dependiendo la plaza que va aplicar relacionada también a la prueba poligráfica es una política de la empresa que si la pierde queda fuera del proceso”.</p>
<b>EDAD</b>		<p>“La edad tiene dos puntos de vista, relacionados con la edad ya que se puede contratar personas de edad avanzada pero la experiencia aplica al puesto y va a tener un desenvolvimiento mejor”.</p> <p>“Si existen claro rangos de edad</p>

	<p>dependiendo de la diferencia de las funciones del perfil del puesto”.</p> <p>“Si la edad es de carácter indispensable en el puesto donde se necesite información profesional es de carácter eliminatorio”.</p> <p>“El rango considerado de edad depende de las funciones por ejemplo para una persona de limpieza no se necesita un consiente intelectual alto, no se necesita muchos conocimientos relacionados a allí no hay problema pero en las plazas altas donde se necesite más conocimientos si es necesario un rango de edad. “</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>	<p>“Si es relacionado a una plaza donde el funcionamiento es la tecnología las personas tienen un déficit de aprendizaje o conocimientos relacionados a la tecnología verdad prácticamente les cuesta adaptarse al puesto y aquí es una institución se requieren profesionales para profesionalizar la institución”.</p> <p>“Ha habido casos en personas mayores de 40 años que no se acoplan a el sistema de la tecnología y hay que estarles guiando en el proceso. Y ellos son los que experimentan muchas dudas”.</p>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	<p>“Si puede llegar a afectar y aquí es una institución donde lo único permanente que tenemos es el cambio, siempre hay cambios de ideas, estrategias, comportamientos y formas de pensar y al momento de una persona querer estabilizarse o pasar por lo menos los seis meses de estabilización laboral, ellos manifiestan ciertas emociones, dudas relaciones a las funciones que realizan”.</p>

<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<p>“Aquí en la empresa existen capacitaciones o profesionalización es una sensibilidad a la sociedad un curso en el intecap ha habido casos en los que no entienden o descifrar el mensaje o el tema en si hay que explicarles con más lentitud. Aquí se da las políticas que es dar a conocer las estrategias de la empresa y al venir a aplicar a un puesto si se les dificulta”.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>“Puede llegar a afectar también ahondamos en eso en el nivel académico que tenga o en el que se encuentre si es un nivel académico que no aplica a el perfil claro que afecta”.</p> <p>“Es muy importante porque el objetivo o la visión de la empresa es profesionalizar a todo el personal de la carrera administrativa u operativas es importante que la persona que se va a seleccionar tenga un título universitario como requisito para poder optar a los puestos”.</p> <p>“Es muy importante aquí se les da la oportunidad de seguir estudiando y se le da un permiso y se puede pedir una hora de permiso para poder estudiar y reponer el tiempo los sábados.”</p>

EDAD: 33 años – GENERO: Masculino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 14 años – NIVEL ACADÉMICO: Cierre de pensum licenciatura Psicología General – PUESTO: Agente de la policía nacional civil en cargado de reclutamiento y selección

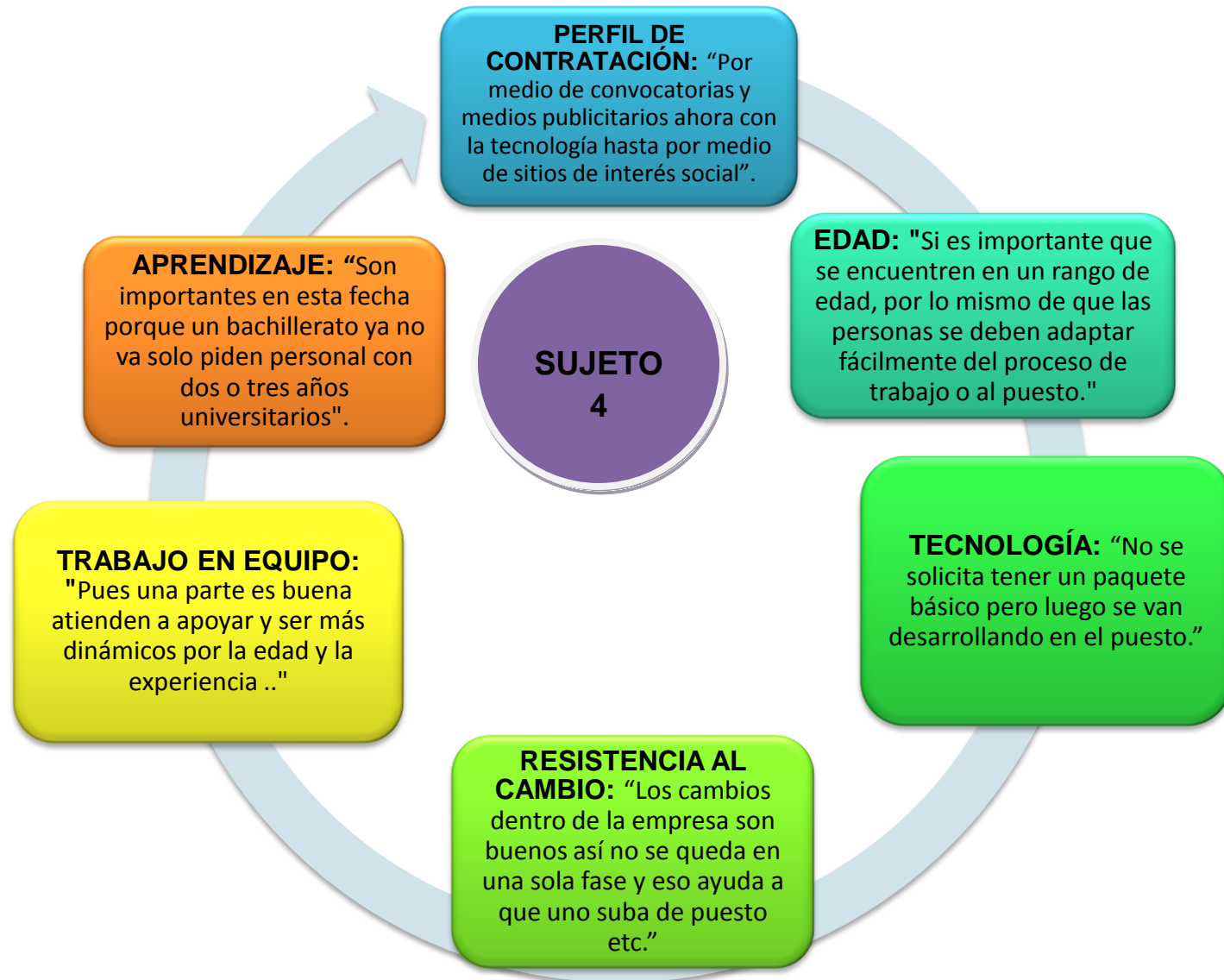




<b>Código:</b> 004		<b>Edad:</b> 33 años
<b>Género</b>	M	<b>Puesto:</b> Encargado de sección de registro y control académico y jefe de reclutamiento y selección
<b>Nivel educativo:</b> Máster en recursos humanos		<b>Años de experiencia:</b> 3 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“Por medio de convocatorias y medios publicitarios ahora con la tecnología hasta por medio de sitios de interés social”.</p> <p>“El perfil se requiere con personal con experiencia con un buen currículo, nivel académico, y una determinada edad”.</p> <p>“El nivel educativos es importante, aspectos físicos como ir formal, sin tatuajes en el proceso de selección como los exámenes médicos psicológicos y académicos”.</p>
<b>EDAD</b>		<p>“Es importante la edad en esta empresa, es importante la edad cuando se contrata una persona mayor de edad puede que no pueda desenvolverse o no tener mucha experiencia en el área u otra que se contrate a una persona joven y no tenga la experiencia que se necesita se debe tener un rango promedio de lo que se necesite”.</p> <p>“Si es importante que se encuentren en un rango de edad, por lo mismo de que las personas se deben adaptar fácilmente del proceso de trabajo o al puesto. Si y no si porque hay persona que a la edad de 40 años tienen miedo al cambio y otras no porque a la edad que tienen se han ido actualizando y saben un poco más que uno y son mas expertos.”</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>		“Si no se les capacitan pueden generar muchos fallos laborales, utilizan solo un proceso y como van

	<p>cambiando los procesos y tienen miedo y no los capacitan los jefes en tecnología.”</p> <p>“No se solicita tener un paquete básico pero luego se van desarrollando en el puesto.”</p>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	<p>“Los cambios dentro de la empresa son buenos así no se queda en una sola fase y eso ayuda a que uno suba de puesto etc.”</p> <p>“Así mismo las personas de 40 años que se adaptan y unas que se cierran y se quedan en una sola área y por la edad las personas entran en depresión porque piensan que no se si lo hare bien y se desmoralizan ellas mismas.”</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>“Pues una parte es buena atienden a apoyar y ser más dinámicos por la edad y la experiencia lo ayudan a uno para poder desenvolverse porque pueden apoyar ideas que uno puede tomar en cuenta en cuanto al trabajo en equipo.”</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>“Son importantes en esta fecha porque un bachillerato ya no va solo piden personal con dos o tres años universitarios y por consiguiente colegiados, licenciaturas, doctorados.”</p> <p>“Porque tienen más respaldo en su profesión y dentro del trabajo por lo mismo que están actualizados de la universidad. Porque se ve el deseo de superación personal por lo que quieren superarse en el trabajo también”.</p>

DAD: 33 años – GENERO: Masculino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 3 años – NIVEL ACADÉMICO: Máster en recursos humanos – PUESTO: Encargado de sección de registro y control académico y jefe de reclutamiento y selección

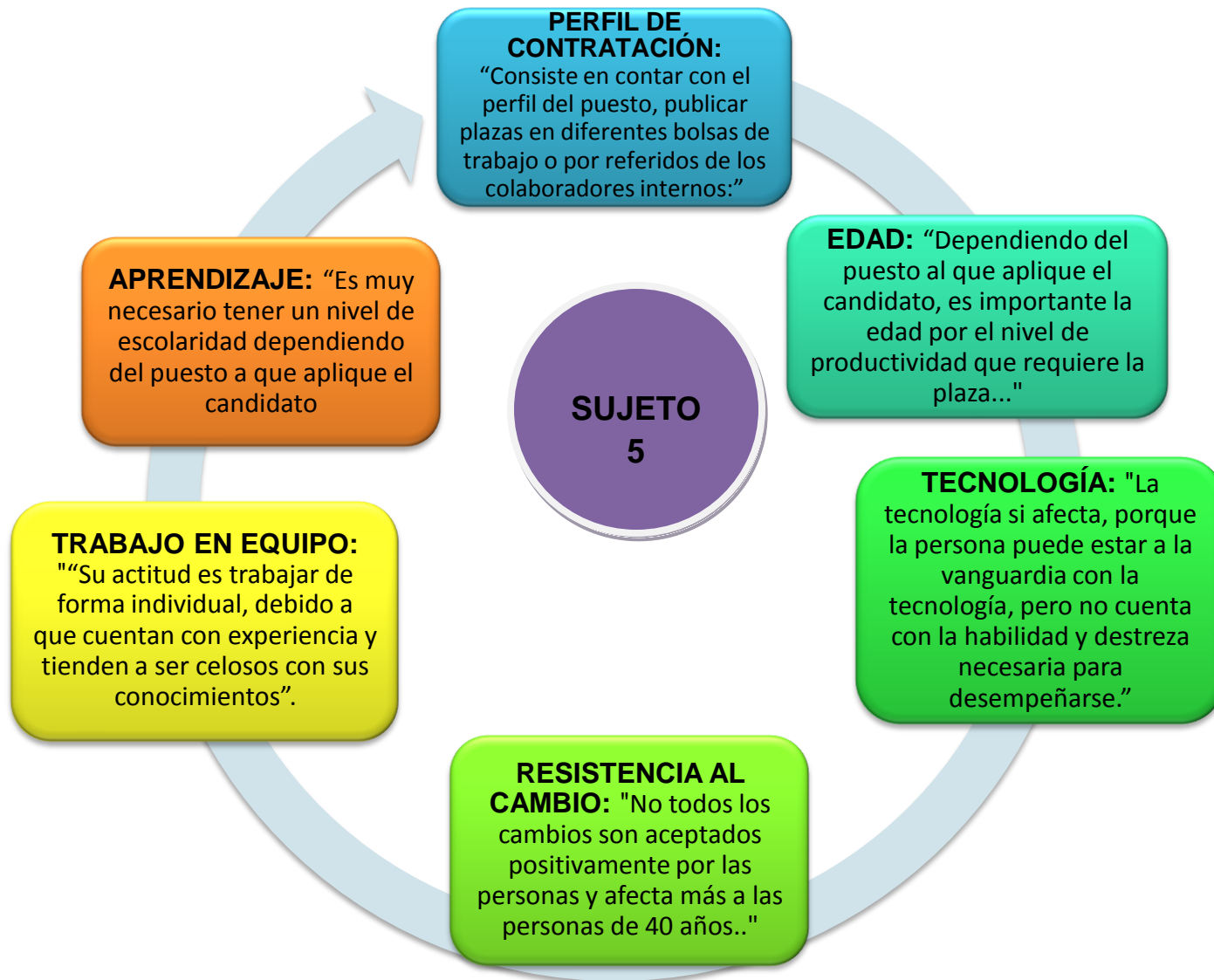


<b>Codigo:</b> 005		<b>Edad:</b> 35 años
<b>Género</b>	F	<b>Puesto:</b> Asistente de RRHH
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Administración de Recursos Humanos		<b>Años de experiencia:</b> 1 años y 3 meses.
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“Consiste en contar con el perfil del puesto, publicar plazas en diferentes bolsas de trabajo o por referidos de los colaboradores internos:”</p> <p>“La coordinación de primera entrevista, la redacción del informe de la primera entrevista también es importante la coordinación de segunda entrevista y realización de prueba técnica esto depende ya que si lo requiere el puesto se realiza y por último se realiza la propuesta formal al candidato sobre salario y horario.”</p> <p>“En la empresa se cuenta con un perfil ya estructurado que contiene nombre de puesto, la misión del puesto lo que la persona tienen que desempeñar, los resultados esperados de la persona, las habilidades del puesto como son las competencias.”</p> <p>“Algo que es importante también el nivel de escolaridad con el que cuente la persona y la experiencia que también es de suma importancia.”</p>
<b>EDAD</b>		<p>“Es necesario que haya tenido experiencia en el puesto al que aplica aunque realmente no es política de la empresa.”</p> <p>“Dependiendo del puesto al que aplique el candidato, es importante la edad por el nivel de productividad que requiere la plaza, y las tareas a desempeñar.”</p>

	<p>“Regularmente los candidatos oscilan en un rango de 18 a 35 años, depende del puesto al que apliquen como por ejemplo el Gerente General se debe encontrar entre 30 a 35 años.”</p> <p>“Las razones más importantes que le puedo mencionar son el beneficio productivo que obtendrá la empresa, la experiencia, va a depender de la plaza, y las ideas innovadoras.”</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>	<p>“La tecnología si afecta, porque la persona puede estar a la vanguardia con la tecnología, pero no cuenta con la habilidad y destreza necesaria para desempeñarse.”</p> <p>“Afecta en el desempeño y la productividad, requerida por la empresa, es importante que la persona que se contrata debe conocer los diferentes paquetes de tecnología que existen porque trabajamos con tecnología y las personas a veces no cuentan con estos requerimientos”</p>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	<p>“No todos los cambios son aceptados positivamente por las personas y afecta más a las personas de 40 años ya que corren el riesgo de ser dados de baja por la empresa”.</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>“Su actitud es trabajar de forma individual, debido a que cuentan con experiencia y tienden a ser celosos con sus conocimientos”.</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>“Es muy necesario tener un nivel de escolaridad dependiendo del puesto a que aplique el candidato, ya que es indispensable tener el conocimiento y las herramientas necesarias para desempeñar el trabajo.”</p>

	<p>“Porque ayuda a obtener y aplicar conocimientos teóricos y/o prácticos para intervenir en una situación conflictiva o para establecer un diagnostico sobre una situación que se requiera.”</p> <p>“Porque se va dando cuenta uno que la persona tiene el interés por seguirse instruyendo para ser mejor cada día”</p>
--	---

EDAD: 35 años – GENERO: Femenino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 1 años 3 meses – NIVEL ACADÉMICO: Licda.  
Administración en RRHH – PUESTO: Asistente de RRHH



<b>Código:</b> 006		<b>Edad:</b> 29 años
<b>Género</b>	F	<b>Puesto:</b> Auxiliar de RRHH
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Psicología Industrial		<b>Años de experiencia:</b> 6 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“Convocatoria por medio de anuncio en el periódico, selección de personal, la primera entrevista, se realiza una segunda entrevista, la confirmación de referencias y por último la contratación.”</p> <p>“En nuestra empresa no existe un perfil estructurado.”</p> <p>“No existe ninguna política de la empresa que indique algún aspecto importante que debe cumplir el contratado.”</p>
<b>EDAD</b>		<p>“Es importante, hay puesto que dependen de la edad para poder realizarlos.”</p> <p>“Si es necesario que la persona cuente con una edad ya que depende de las tareas a desempeñar.”</p> <p>“Hay puestos que necesitan de experiencia, como también hay otros que requieren de capacidad y energía, hay algunas personas que a cierta edad no cuentan con ello.”</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>		<p>“Si estas personas no se han actualizado y el puesto requiere de tecnología por supuesto que afecta.”</p> <p>“Hay puestos que necesitan de experiencia, como también hay otros que requieren de capacidad y energía, hay algunas personas que a cierta edad no cuentan con ello.”</p>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>		<p>“La mayoría de las personas son renuentes al cambio y acostumbradas a realizar el trabajo como a ellas están adaptadas.”</p>



<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<p>“Independientemente de que edad tenga, a la mayoría de las personas les cuesta trabajar en equipo, se debe mantener la armonía y unidad del mismo para poder trabajar bien”.</p> <p>“Lo que ocurre cuando hay personas jóvenes y mayores de 40, es que las de 40 quieren mandar a las demás y quieren decidir y tener la razón.”</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>“Es importante tener a una persona con conocimiento, pero la experiencia tiene también que ir amarrada, porque muchas personas podrán tener el título pero no la experiencia y es donde fallan, porque no todo se hace como lo explican en los libros.”</p> <p>“Para mí no es indispensable el título universitario, sino la actitud de trabajar y se a esto le agrego el conocimiento esta persona va a funcionar.”</p> <p>“La edad si es un factor que afecta el aprendizaje, porque entre más años tenga la persona más le cuesta aprender.”</p> <p>“Y es muy importante que todo el personal siga estudiando y obteniendo conocimiento, porque los procesos cambian y el mundo es una constante competencia, sino se vuelven obsoletos.”</p>

EDAD: 29 años – GENERO: Femenino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 6 años – NIVEL ACADÉMICO: Licda. E Psicología Industrial – PUESTO: Auxiliar de RRHH



<b>Código:</b> 007		<b>Edad:</b> 38 años
<b>Género</b>	F	<b>Puesto:</b> Asistente de RRHH
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Psicología Industrial		<b>Años de experiencia:</b> 7 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“En la empresa contamos con un proceso de contratación rápido por el que las personas tiene que pasar por una entrevista, pruebas para poder ver si se contrata.”</p> <p>“Como le mencionaba aunque es un proceso rápido, no está muy bien estructurado el perfil de contratación”.</p> <p>“Es importante que las personas estén identificadas con los valores de la institución”.</p>
<b>EDAD</b>		<p>“Considero que la edad es importante al momento de crear un perfil de puesto.”</p> <p>“Dependiendo de la plaza, si es necesario que cumplan con el rango de edad.”</p> <p>“Una de las razones puede ser la experiencia requerida para determinado puesto o si el puesto requiere de trabajo pesado, que una persona de avanzada edad no podría cumplir satisfactoriamente.”</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>		<p>“Si, pues la personas tiene que contar con conocimientos de tecnología como paquetes de trabajo para poder desempeñarse.”</p> <p>“Son personas que ya les es más difícil aprender sobre tecnología, mayormente computación.”</p> <p>“No, en la especificación del puesto no indica alguna actividad en que sea muy difícil de encontrar en cuando a la tecnología.”</p>

<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	<p>“Muchas veces las personas mayores de esta edad deben adaptarse y esforzarse por aprender para poder cumplir con sus actividades.”</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>“No tienen ningún problema para trabajar en equipo son personas muy entusiasta con la necesidad de aprender cada día más.”</p> <p>“Cuando las ponemos a trabajar en diferentes actividades apoyan y se sienten utilizados”.</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>“El que una persona tenga un título académico hace que este tenga peso sobre los que no lo tienen.”</p> <p>“Para tener personas profesional y competente laborando para la institución.”</p> <p>“Para contar con capital humano competente que siempre se mantenga actualizado y con el deseo de seguir aprendiendo, esto se da más que todo en gente joven que posee más energía y tiempo para hacerlo.”</p>

EDAD: 38 años – GENERO: Femenino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 7 años – NIVEL ACADÉMICO: Licenciatura en Psicología Industrial – PUESTO: Asistente de RRHH



<b>Código:</b> 008		<b>Edad:</b> 35 años
<b>Género</b>	F	<b>Puesto:</b> Asistente de RRHH
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Psicología Industrial		<b>Años de experiencia:</b> 10 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“El proceso de contratación está basado en el proceso WHO, obteniendo por medio de una entrevista con el jefe inmediato el perfil del puesto, competencias y misión del puesto, razón por la cual ha sido creado, y el desarrollando en el Scorecard determinando las responsabilidades que tendrá el puesto, al requerir otra contratación A futuro y se revisa el perfil del puesto y se actualiza, la misión, responsabilidades en el puesto de trabajo, los requisitos y las competencias.”</p> <p>“Sí, es importante que sea una persona que aplique los valores organizacionales, esto se obtiene por medio de la información de la entrevista con RRHH, que sea una persona que obtenga una puntuación de “recomendado en el MIDOT”</p>
<b>EDAD</b>		<p>“A mi criterio es importante el rango de edad, tanto para el contratante como para el contratado.”</p> <p>“No nos interesa contratar a alguien que no se salga del promedio de edad en la empresa, pues caso contrario no encajaría en el ambiente y costaría más que se acomodara y se sintiera a gusto.”</p> <p>“De igual forma, hay ocasiones que puede haber roces cuando el jefe inmediato es de mejor edad que el subordinado.”</p> <p>“Sí, nos enfocamos en las competencias, experiencia y</p>

	<p>habilidades de la persona inicialmente, la edad sí es importante pues en ocasiones está amarrada a la aspiración salarial y la experiencia.”</p> <p>“Las razones son la experiencia laboral la aspiración salarial y el clima organizacional.”</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>	<p>“Son personas que si están habituadas a la tecnología no verán problema, por eso más que la edad, es importante cuestionarse mejor el tipo de contratación y si contrato para técnico de cable o para un puesto en agricultura indistintamente la edad, la tecnología será un problema”.</p> <p>“Depende de cada persona, hay quienes son de 40 o más y son personas muy tecnológicas; otros no.”</p> <p>“Creo que no hay que estandarizar por edad sino es más según la persona, y hay personas de 40 años o más que conozco que están a la vanguardia de la tecnología y les gusta investigar lo nuevo.”</p>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	<p>“Depende cómo se maneje el cambio y el tipo de equipo de trabajo que se tenga. En mi experiencia actual, los cambios se han tomado de manera muy positiva en el equipo de trabajo, creo que gran parte de este éxito es a raíz que uno de nuestros valores es la flexibilidad, lo recalcamos y lo aplicamos en actividades dinámicas en grupo.”</p> <p>“Al momento de vivir cambios, las personas lo toman de manera positiva a raíz que es un beneficio para ellos y para la empresa.”</p>

	<p>“Ahora si se aplica un cambio de manera inadecuada sin buena comunicación la respuesta no será para nada buena. Creo que la edad no es un factor importante, es más el tipo de cambio, si es favorable indistintamente la edad, será tomado de manera positiva por el interesado”.</p>
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<p>“Depende del equipo de trabajo, si es un equipo que a criterio de la persona de 40 años no tiene experiencia adecuada, preferirá trabajar sola. Pero si el equipo es un equipo preparado con buena actitud de sacar el trabajo, la reacción de la persona de 40 será positiva.”</p> <p>“Las personas mayores son personas maduras profesionalmente, para ellas el tiempo laboral efectivo es indispensable para sacar la tarea, no les gusta estar perdiendo el tiempo pajareando como suelen hacerlo algunas personas que no tienen experiencia.”</p> <p>“Las personas de 40 usualmente están más comprometidas con la empresa que las personas que están iniciando carrera en la empresa o carrera profesional.”</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>“Importante, las personas preparadas académicamente ya conocen los procesos y tiene conocimiento de lo que se les está pidiendo.”</p> <p>“Se cerciora uno que el contratado tiene los conocimientos teóricos de los procesos que se desea que lleve a cabo.”</p>

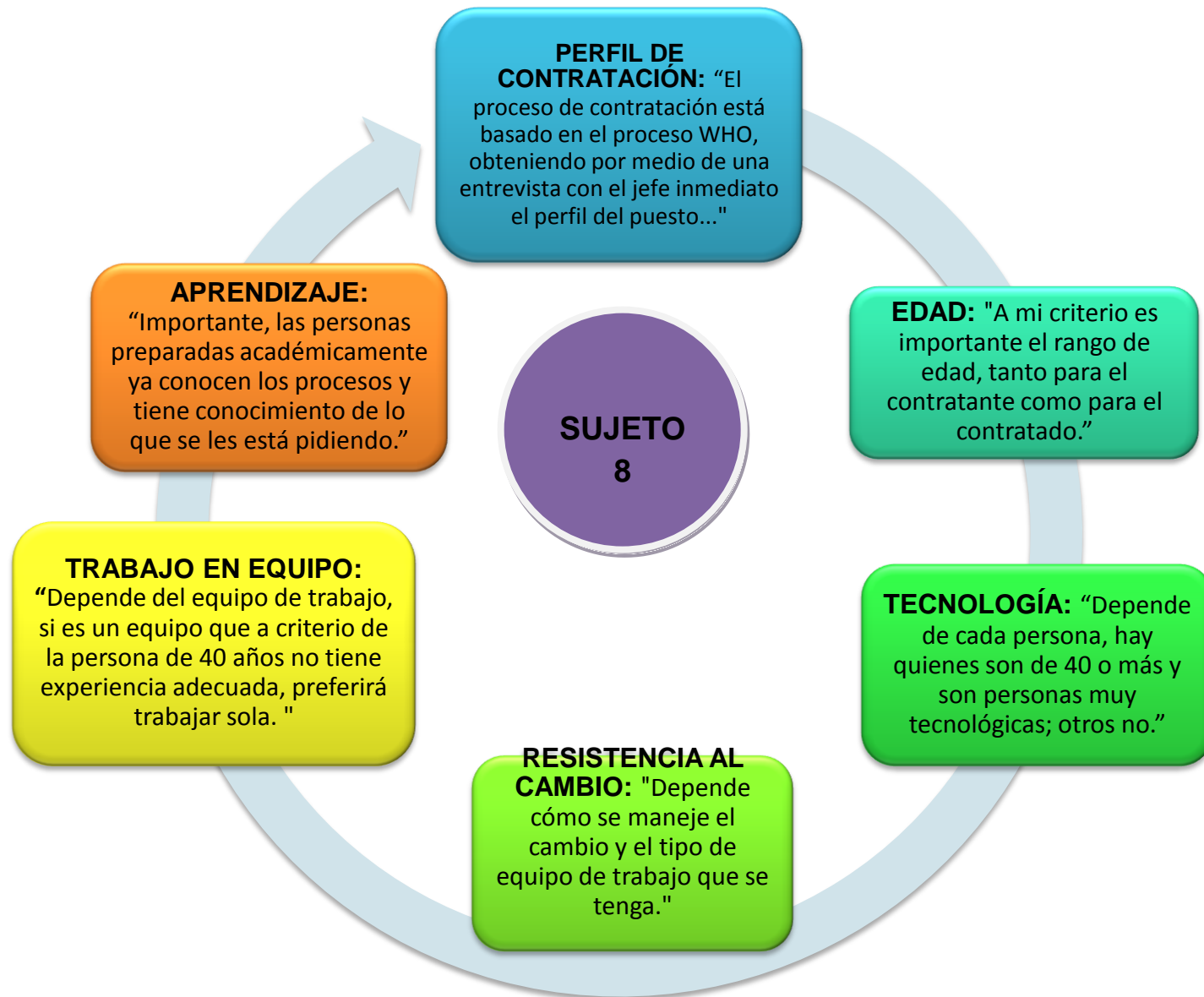


“Sin embargo, quienes no poseen título universitario cuentan en ocasiones con experiencia mayor que los que acaban de terminar la universidad.”

“Hay ocasiones que quienes no cuentan con título universitario se esfuerzan por tomar cursos adicionales on-line para estar al día en su área de experiencia.”

“Para actualizarse en los procesos de su área de expertos, una persona que no se actualiza se queda aplicando procesos obsoletos y deja pasar por alto aquellos nuevos que pueden ser más eficientes.”

EDAD: 35 años – GENERO: Femenino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 7 años – NIVEL ACADÉMICO: Licenciatura en Psicología Industrial – PUESTO: Gerente de RRHH y Administración



<b>Codigo:</b> 009		<b>Edad:</b> 30 años
<b>Género</b>	M	<b>Puesto:</b> Asistente de RRHH
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Administración de Empresas		<b>Años de experiencia:</b> 5 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“El proceso de contratación depende de los siguientes pasos, contar con el perfil del puesto, publicar plazas vacantes, coordinación de primera entrevista, informe de primera entrevista, coordinación de segunda entrevista, realización de pruebas y finalmente se concluye con la propuesta formal de trabajo.”</p> <p>“Depende de las exigencias que el jefe inmediato y el perfil del puesto que se esté buscando, como sus competencias, cual es la misión del puesto, que habilidades debe tener entre otras.”</p> <p>“Se delimitan responsabilidades para el puesto por medio de tableros de mediciones o Scorecard para que en cualquier momento se tenga que crear un puesto similar o se actualice el que ya se tiene.”</p> <p>“Sí, se debe poseer experiencia sobre el puesto al que vaya a aplicar para que sea tomado en cuenta para la contratación.”</p>
<b>EDAD</b>		<p>“Creo que es importante el rango de edad, esto porque puede afectar a las relaciones entre compañeros, puede que una persona mayor de 40 años no encaje dentro de la empresa donde la mayoría son jóvenes y esto puede causar incomodidad.”</p> <p>“Sí, que sean mayores de edad. Promedio de 18 a 35 años, las razones más importantes para considerare este rango de edad son la experiencia laboral y aspiración</p>

	<p>salarial.”</p>
<b>TECNOLOGÍA</b>	<p>“En algunos casos si, debido a que muchas personas mayores no tienen tanta habilidad en las computadoras, como ciertos jóvenes que se desenvuelven de mejor forma en este campo de la informática. Pero esto dependerá al puesto al que aplique ya que se evalúan habilidades y destrezas.”</p> <p>“Puede afectar en la productividad o rendimiento requerido en la organización, en cuanto a las actividades requeridas las personas que aplican deben tener un nivel de tecnología pues debe ser alto por el tipo de trabajo que se debe desempeñar”.</p>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	<p>“No todos los cambios son aceptados positivamente, independientemente de la edad de las personas.”</p> <p>“Aunque las personas con mayor edad tienden a ser más reacias al cambio.”</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>“Las actitudes pueden ser diferentes dentro de las personas, aquellas que no hayan trabajado en equipo, van a sentirse más cómodas solas, sin embargo su experiencia y conocimiento, pueden ser vitales en sus puestos, también la fidelidad de las personas mayores a la empresa es importante.”</p> <p>“Va a depender de las personas y de la forma en que hayan trabajado.”</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>“Esto es súper importante, pues todos los que se hayan preparado académicamente poseen conocimiento de procesos de lo que se pide y dependerá del puesto al</p>

que vaya a aplicar.”

“Porque posee conocimiento teóricos y prácticos para resolver cualquier situación o realizar diagnósticos sobre situaciones requeridas.”

“Es importante que las personas sigan estudiando ya que es importante que se superen y se puedan insertar en otros campos.”

EDAD: 30 años – GENERO: Masculino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 5 años – NIVEL ACADÉMICO: Licenciatura en Administración de Empresas – PUESTO: Jefe de RRHH



<b>Código:</b> 010		<b>Edad:</b> 25 años
<b>Género</b>	M	<b>Puesto:</b> Analista de Reclutamiento y Selección
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Administración de Empresas		<b>Años de experiencia:</b> 4 años
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>		<p>“El proceso de contratación en nuestra empresa se lleva a cabo, primero por una convocatoria en portales de trabajo, luego se realiza la primera cita y luego se realiza la siguiente para ver las condiciones en que se va a contratar como el renglón presupuestario, sueldo, y lugar en que desempeñara las labores.”</p> <p>“Existe un perfil de contratación estructurado pero, es importante ya que se requiere de que las personas entreguen su papelería completa.”</p> <p>“Entre las políticas de la empresa se encuentran que la persona cumpla con los requisitos del perfil de puestos al que está aplicando como las funciones y competencias que se requieren.”</p>
<b>EDAD</b>		<p>“Es importante, pero en nuestra empresa no es un requisito que se deba cumplir pues existen personas con más de 50 años de edad laborando para la empresa.”</p> <p>“Si es importante que se encuentren entre los 25 a 37 años de edad, pues las personas mayores de 40 años ya no tienen las habilidades necesarias para desempeñar algunos puestos.”</p> <p>“Pues estas personas tiene conocimientos frescos sobre los puestos que se soliciten ya que estas personas se encuentran recién salidos de la universidad con experiencias modernas, etc.”</p>

<p><b>TECNOLOGÍA</b></p>	<p>“Si, pues existen personas que no conocen sobre los paquetes de internet entre otros, y esto afecta en el momento de contratación pues algunos puestos requieren de tecnología.”</p> <p>“Algunas personas, no conocen o les da miedo tomar en sus manos una computadora ya que pueden tener errores.”</p> <p>“No pues esto depende de los requisitos del puesto al que aplique la personas aunque la mayoría de los perfiles las personas tienen que trabajar con una computadora.”</p>
<p><b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b></p>	<p>“Las personas mayores de 40 años están reacias a realizar cambios ya que tienen miedo a perder sus trabajos o bien no ser tan provechosos en otras cosas.”</p> <p>“Además les cuesta más adaptarse a otras actividades que ya están acostumbrados a realizar.”</p>
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<p>“Es importante mencionar que las personas mayores de 40 años de edad les cuesta hacerse a las ideas de las demás personas, por la edad, ya que piensan que lo que ellos dicen y hacen es lo más importante por su experiencia”.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>“Es importante para que la persona crezca tanto personal como profesionalmente, pues esto le acredita a optar nuevas plazas o bien a ganar más dinero.”</p> <p>“Es importante para que las personas que se contraten tengan un nivel de educación mayor para que se les pueda pagar más y además de la experiencia y conocimientos que pueden aportar a la empresa.”</p>



	<p>“Es importante para que la persona crezca y se actualice en cuanto a las nuevas modas o tecnologías en el área que va a desempeñar o también para el bien personal.”</p>
--	---

EDAD: 25 años – GENERO: Femenino – AÑOS DE EXPERIENCIA: 3 años – NIVEL ACADÉMICO: Licenciatura en Psicología Industrial– PUESTO: Analista de Recursos Humanos.



## V. Discusión de Resultados

Esta investigación tuvo como objetivo primordial el conocer la percepción de un grupo de encargados del proceso de dotación de personal, acerca de las limitaciones de contratar personal mayor de 40 años de edad, debido a esto se realizó la comparación de resultados obtenidos de las entrevistas con los resultados de diferentes autores que presentan información acerca de la dotación.

Es necesario mencionar que la dotación de personal tiene que cumplir con los requisitos de cada una de las empresa al momento de realizar la selección final, ya que este es un proceso que según Bohlander y Snell (2008), infieren que el proceso de administración de talento humano tiene que lograr los objetivos de la organización.

Al poner en comparación las entrevistas con los autores se encontró que todas las personas tiene que pasar por el proceso de reclutamiento y de selección, para lo cual Porret (2008), indica que el reclutamiento es el conjunto de procedimientos que atraen personal calificado, esto nos indica que es indispensable contar con este paso en la empresa para crear una empresa líder en el mercado.

En la misma línea la selección de personal es la clasificación en donde se escoge a la persona con mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido según Alles (2008), es importante mencionar que la autora nos brinda las indicaciones que se necesitan para contratar las cuales coinciden en las entrevistas realizadas: persona indicada, momento indicado y salario indicado.

Todos estos requisitos son importantes para encontrar a la persona indicada, pero así mismo al momento de cada una de las entrevista se fueron aclarando algunas de los factores que puedan impedir la contratación de una persona la más importante en esta investigación es la edad.

Se menciona la edad ya que se está dando la discriminación laboral de personas mayores de 40 años en adelante, para lo que Kossen (1995) menciona que desafortunadamente existen varias formas sutiles de prejuicios por la edad, esto al momento de las entrevistas se encontró que esto va a depender de la empresa y el tipo de trabajo que se va a realizar.

En la actualidad existen Leyes que prohíben la discriminación laboral por la edad, ya que según Mejia, Balkin y Cardy (2001) existe una ley que prohíbe dicha discriminación, por lo que se puede ver que existen leyes que pueden amparar a las personas mayores de 40 años ante dicha situación.

Es importante mencionar que a lo largo de las entrevistas se pudo encontrar la diferencia de contratar personas mayores de edad con personas jóvenes, las cuales dan claridad de que esto va a depender de la empresa y el tipo de trabajo, los jóvenes tiene empuje, fuerza, entusiasmo y proyección en comparación la gente mayor posee otro tipo de valores, madurez, sensatez, profesión, entre otros según Bautista (2008).

Así mismo en nuestro país Guatemala se encuentra en el Código de Trabajo (2008) en un considerando, que el trabajo es un derecho tutelar para cada trabajador, que es un derecho de trabajo necesario e imperativo, lo que indica que nadie tiene el derecho de negarle el trabajo, salvo que este no esté capacitado para realizar.

Al analizar las entrevistas se encontró que el perfil de puestos utilizado en las diferentes organizaciones es muy similar ya que se engloban todos los procedimientos necesarios para dicho proceso, determinando que este proceso es de suma importancia contar con un perfil de cargo como uno de los principales pasos para la gestión de recursos humanos según lo menciona Balcázar (2009)

Incluso se puede decir que en las contrataciones se lleva diferentes procesos de contratación siendo la más fundamental la entrevista, la cual muestra los puntos importantes de los futuros contratantes así mismo algunas organizaciones utilizan las competencias laborales, existiendo así varios elementos que deben contener la dotación de personal, el perfil y la descripción del puesto, la entrevista para disponer de personal idóneo y capacitado en las organizaciones, investigado por Medina (2002).

Los perfiles de contratación según las entrevistas, deben contener un formato idóneo para crear puestos con capacidades de desarrollo organizacional, así mismo dando pie a que las organizaciones crezcan destacándose por el personal que se encuentra laborando en las mismas, por lo que Medina (2002) menciona que es indispensable que se cuente con un formato y guías para el reclutamiento y la selección obteniendo como

resultado un recurso humano idóneo en los plazas a contratar ya que muchas veces se adquiere personal incapacitado o bien no especializado en los puestos que se requirieron en las solicitudes y esto nos lleva al incumplimiento de labores.

Así mismo la edad es uno de los factores que se encuentra en las entrevistas realizadas las cuales demuestran varias opiniones acerca de si es importante contratar personal mayor de 40 años, lo que se puede mencionar es que en la mayoría de las organizaciones es importante que se contrate personas que oscilen entre los 25 a 35 años de edad ya que es uno de los requisitos que se mencionan o se requieren entre los perfiles de contratación.

Por ello es importante, para evitar la discriminación de personal, que se establezcan los requisitos necesarios para contratar al candidato que cumpla con el perfil creado, dando pauta a que se dé oportunidad a todos los candidatos de las plazas que se encuentren vacantes, según Flores (2009)

Es importante mencionar que en la dotación de personal un punto significativo es la tecnología puesto que en muchos puestos de trabajo es indispensable que las personas cuenten con los conocimientos para poder utilizar la computadora y en las entrevistas realizadas se pudo encontrar que la tecnología es importante para la realización de las tareas de cada puesto, por ende existen muchos criterios que se muestran en el momento de reclutar ya que si son personas mayores de 40 años es difícil encontrar personas con este tipo de requisitos, por lo que concordando con López (2005) que menciona que existen muchos criterios que llevan a la discriminación de una persona por razones ajenas a la capacidad de desempeño en determinado puesto de trabajo.

Por consiguiente un factor importante en la investigación es la resistencia al cambio por lo que se indica que algunas personas mayores están reacias a trabajar con las demás personas o bien a ser promovidos dentro de la organización debido a que sienten que ellos tienen mayor experiencia que las demás personas jóvenes. En los resultados se puede observar que estas personas también mencionan que les gusta trabajar en diferentes proyectos de manera independiente, según menciona Lagos (2010) existen espacios importantes para ganancias de eficiencia y aumento de la

productividad en la gestión de la superación, que es necesario para el personal, ya que esto mejora la manera en la que los colaboradores miran las cosas y la importancia que tiene en la aplicación en su trabajo.

Dentro de las empresas que se seleccionaron para la recopilación de los datos el aprendizaje fue uno de los factores que coinciden en todos los participantes pues la educación es importante para cada ser humano, ya que la realización profesional es parte fundamental en el crecimiento de las empresas debido a que esto es lo que implican los requisitos de las dotaciones de personal, puesto que esto aporta conocimientos que ayudan a la comercialización y fortalecimiento de las fuentes de las organizaciones, siendo fundamentado en la opinión de Balcázar (2009) ya que menciona que la gestión de recursos humanos destaca la importante de contar con los perfiles de cargo como uno de los primeros pasos para la gestión de dicho proceso, y esto incluye los requisitos de educación.

Es válido mencionar que el factor del aprendizaje en el proceso de reclutamiento y selección es necesario para la contratación puesto que Aguilar (2010) en el proceso de dotación del proceso de reclutamiento a selección indica que las áreas de aplicación, operativa y administrativa, dependerá de las responsabilidades del puesto, necesidad y presupuesto de la organización, dando pie a que se superen las empresas y las necesidades de las personas.

Entre los factores escogidos para la recopilación de datos se puede encontrar que existen muchas coincidencias entre las empresas ya que en muchos aspectos son iguales al momento de comparar las respuestas y esto indica que existe una percepción que las personas mayores de 40 años en el momento de la dotación los factores influyen en diferentes perspectivas pero que son significativas en el momento de la contratación.

## VI. Conclusiones

- Las organizaciones tienen una alta necesidad en cuanto al requerimiento de la tecnología en el proceso de dotación de trabajo, ya que hoy en día este factor es un punto muy fuerte en las organizaciones puesto que es una tarea que todo puesto lo requiere, ya que el uso de una computadora y paquetes de software son necesarios en la contratación.
- Se concluye que los trabajadores mayores de 40 años tiene un alto índice de resistencia al cambio ya que según los resultados, los cambios en las personas de dicha edad son un poco difíciles de aceptar ya que tiene sus propios criterios para rechazar los cambios y no trabajar en equipo.
- Uno de los puntos importantes es el trabajo en equipo, ya que es un factor que va a afectar dependiendo el punto de vista de las personas que integren el grupo, ya que las personas mayores de 40 años tiene más experiencia y los jóvenes al mismo tiempo pueden aportar ideas innovadoras para emplearlas y complementar el trabajo a realizar.
- La edad es parte fundamental de las contrataciones por lo que los demás factores están amarrados a la edad, lo cual es importante y según los contratantes piensan que las personas mayores de 40 años muestran que el aprendizaje genera experiencia en estas personas.
- Uno de los aspectos más importantes en esta investigación es la edad ya que no es un factor que sea impedimento en la dotación de personal debido que, para las organizaciones la edad no es indispensable mientras la persona pueda desempeñarse en el puesto de trabajo.

- Los colaboradores en Guatemala opinan que la educación hoy en día es sumamente importante para poder aplicar a un puesto de trabajo, ya que esto brinda a las organizaciones un nivel de producción, liderazgo y aceptación a nivel nacional.



## **VII. Recomendaciones**

- Se recomienda a las organizaciones cuenten con una capacitación en tecnología a sus empleados desde el momento de la contratación brindando los conocimientos básicos.
- Las organizaciones deberán realizar los cambios dentro de la empresa de manera adecuada y estratégica para que los colaboradores no sientan el cambio muy radical.
- Los trabajadores deben aceptar los cambios que se puedan dar en las organizaciones pues son necesarios para el crecimiento de ellos mismos y de las empresas, puesto que las capacitaciones y demás actividades apoyan al crecimiento de todos en conjunto.
- Se deberán realizar en las organizaciones actividades de integración y unión laboral, ya que el trabajo en equipo es indispensable para el crecimiento de la empresa.
- Los colaboradores deben seguir realizándose profesionalmente para poder optar a plazas más altas en las que puedan ganar más dinero aplicando sus conocimientos adquiridos en el proceso educativo.
- Se recomienda que todas las organizaciones cuenten con un perfil de contratación donde se indique los aspectos más importantes que debe tener una persona para aplicar a un puesto de trabajo.
- Las organizaciones deben crear un rango de edad para los diferentes puestos ya que corresponde a los mismos ubicar al personal calificada en cada área donde se pueda desenvolver adecuadamente en sus funciones.

- Se recomienda que no se deje a un lado la contratación de personal mayor de 40 años de edad, pues se podrá tomar como una discriminación.

### III. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, C. (2010). *Relación en entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando*. Tesis de licenciatura inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (1991). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Astudillo, R. (2012). *Contratación de personas mayores de 40 años*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/contratacion-de-personas-mayores-de-40>
- Balcázar, E. (2009). *Subsistema de dotación de personal para el área operativa de la empresa grupo Consultores S.R.L.* (Tesis de Posgrado en administración de recursos humanos). Recuperado de [http://tesis.epg.uagrm.edu.bo:8080/uagrm/2009/balcazar\\_ea/html/index-frames.html](http://tesis.epg.uagrm.edu.bo:8080/uagrm/2009/balcazar_ea/html/index-frames.html)
- Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Bautista, J. (2008). *¿Cuáles son las grandes diferencias entre jóvenes y adultos?* (Homepage). Recuperado de: [http://ar.selecciones.com/contenido/a277\\_conseguir-trabajo-a-los-45-años](http://ar.selecciones.com/contenido/a277_conseguir-trabajo-a-los-45-años).
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Carmona, K. y Véliz, H., (2005) *Discriminación Laboral*. (Tesis de Licenciatura de la Universidad de Chile). Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/carmona\\_k/sources/carmona\\_k.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/carmona_k/sources/carmona_k.pdf).
- Clavería, A. (2010). *Reinserción laboral después de los 45: ¿Qué tan difícil es?* (Homepage). Recuperado de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/reinsercion-laboral-despues-de-los-45-que-tan-dificil-es>.

- Conde, J. (2013). *Presente y futuro de la gestión del capital humano*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.bayer-ca.com/noticias-regionales/?noticia=96&action=view>
- Delgado, S. y Ena, B. (2011). *Recursos humanos, administración*. España: Paraninfo.
- Dessler, G. y Varela, R. (2008 ). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Flores, V. (2009). *Percepciones sobre la discriminación laboral en el proceso de dotación de personal por parte de los encargados del departamento de recursos humanos de un grupo de empresas privadas*. Tesis de licenciatura
- Gaitán, A. (2009). *El desempleo y la discriminación laboral van de la mano*. Recuperado de: [http://www.asociacion50a60.org.ar/boletines-e/sitio\\_BB/bol31/desempleo-discrim-laboral.html](http://www.asociacion50a60.org.ar/boletines-e/sitio_BB/bol31/desempleo-discrim-laboral.html).
- Gaitan, A. (2009). *Discriminación laboral contra mayores de 45 años*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.asociacion50a60.org.ar/actividades/discrimina.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*. México: Harla.
- Lagos, R. (2010). *Diseño y aplicación de un modelo para la estimación de la dotación mínima de supervisores del ministerio de educación*. (Tesis de licenciatura de la Universidad de Chile). Recuperado de [http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-lagos\\_rb/html/index-frames.html](http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-lagos_rb/html/index-frames.html).
- López, V. (2005). *Determinación de los criterios de discriminación en el proceso de dotación de personal en las instituciones bancarias de la capital guatemalteca*. Tesis de licenciatura inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Medina, I. (2002). *La dotación de personal orientada al servicio y atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones*. Tesis de licenciatura inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mejia, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1997). *Dirección y administración de recursos humanos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana
- Ministerio de Trabajo. (2008). *Código de trabajo*, Decreto número 1441.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Morales, S. (2008). *Informe anual circunstancial*. Guatemala: Procurador de los Derechos Humanos.
- Porret, M. (2008). *Recursos humanos*. España: Esic.
- Ramón, A. (2004). *La discriminación y explotación por la edad en materia laboral*. (Tesis de Maestría de la Universidad de México) Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020149401.pdf>
- Robbins, S. (1996) *Administración*. (5ta). México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, M., Varela, R., Jones, G., Amaru, A., Huerta, J., Rodríguez, G. (2009). *Administración, un empresario competitivo*. México: Pearson.
- Roca, A. (2007). *Propuesta de un sistema de dotación de personal para el hotel posada de don Rodrigo*. Tesis de licenciatura inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
- Sherman, A., Bolhander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editoriales. S.A.
- Zapata, A. (2006). *Implementación de un sistema de reclutamiento y selección de personal docente para el instituto normal superior Ángel Mendoza Justiniano*. (Tesis de licenciatura de la universidad Técnica de Oruro). Recuperado de <http://tesis.dpicuto.edu.bo/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-administracion-de-empresas/1310-implementacion-de-un-sistema-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-docente-para-el-instituto-normal-superior-angel-mendoza-justiniano.html>

# **ANEXOS**

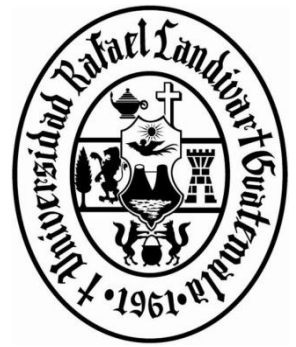
# GUÍA DE ENTREVISTA

---

# FICHA TECNICA

<b>Nombre</b>	Cuestionario aplicado a personal del departamento de dotación de personal.
<b>Autor</b>	Rita Mariana Ramírez Calderón
<b>Objetivo</b>	Conocer la percepción por parte de un grupo de encargados del proceso de dotación de personal en empresas del departamento de Guatemala, acerca de las limitaciones de contratar a personas mayores de 40 años de edad.
<b>Sujetos que lo respondieron</b>	Encargados del proceso de dotación de personal en empresas
<b>Tiempo de aplicación</b>	El tiempo de aplicación fue de 20m por persona.
<b>Estructura del cuestionario</b>	Cuestionario de respuestas abiertas.
<b>Juicio de expertos</b>	Lic. Estuardo Ceballos Licda. Andrea Marroquín Licda. Beatriz Peña
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología (uso y actualización)</li><li>• Resistencia al cambio</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Aprendizaje</li></ul>





## GUÍA DE ENTREVISTA

<b>Codigo:</b>		<b>Edad:</b>	
<b>Género</b>	M	F	<b>Puesto:</b>
<b>Nivel educativo:</b>		<b>Años de experiencia:</b>	

<b>PREGUNTA</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Como es el proceso de contratación de su empresa?	

<b>PREGUNTA</b>	<b>Respuesta</b>
2. ¿Cómo está estructurado el perfil de contratación de su empresa o de los puestos de trabajo?	

<b>PREGUNTA</b>	<b>Respuesta</b>
3. ¿Entre las políticas de la empresa existe alguna en la que se especifique algún aspecto importante que debe cumplir la persona a la que se está contratando?	

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
4. ¿Qué opina acerca de la especificación de la edad en el proceso de reclutamiento y selección?	

<b>PREGUNTA</b>	<b>Respuesta</b>
5. ¿Es necesario que los candidatos se encuentren en un rango de edad?	

PREGUNTA	Respuesta
6. ¿Cuál es la razón de considerar dichos rangos?	

### TECNOLOGÍA (ACTUALIZACIÓN Y USO)

PREGUNTA	Respuesta
7. ¿Cree usted que el uso de la tecnología afecta en personas mayores de 40 años en el momento del proceso de dotación?	

PREGUNTA	Respuesta
8. ¿Cómo les afecta a las personas mayores de 40 años el uso y la actualización de la tecnología al momento de estar en la empresa?	

PREGUNTA	Respuesta
9. ¿Cuándo se realiza la solicitud, en los requerimientos las actividades son muy complejas que sean difíciles de encontrar en los candidatos en cuanto al uso de la tecnología?	

### RESISTENCIA AL CAMBIO

PREGUNTA	Respuesta
10. ¿Cuál es su percepción acerca de los cambios en general en la empresa y como afecta este a las personas de 40 años de edad?	

## TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTA	Respuesta
11. ¿Cuál es la actitud de las personas mayores de 40 años en la empresa ante los proyectos de trabajo en equipo?	

## APRENDIZAJE

PREGUNTA	Respuestas
12. ¿Qué opina sobre los títulos académicos en los candidatos en el proceso de dotación?	

PREGUNTA	Respuesta
13. ¿Por qué cree que es importante que la persona que contrate tenga un título universitario?	

PREGUNTA	Respuesta
14. La edad es un factor que puede relacionarse con el aprendizaje ¿Por qué es importante para usted que las personas que contrate tengan interés de seguir estudiando?	