

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

**"VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES EN PUESTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE JEFES Y SUPERVISORES QUE LABORAN EN ÁREAS DE TRABAJO AFINES."**

TESIS DE GRADO

**JENNIFER GABRIELA ARDON TORTOLA**  
CARNET 11350-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

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

**"VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES EN PUESTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE JEFES Y SUPERVISORES QUE LABORAN EN ÁREAS DE TRABAJO AFINES."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**JENNIFER GABRIELA ARDON TORTOLA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

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

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
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**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

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

MGTR. JOSÉ ALEJANDRO LAGO JIMENEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. JULIO ROBERTO AREVALO MORALES

Guatemala, noviembre del 2017.

Señores Miembros  
Consejo de Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el propósito de informarles que he revisado el anteproyecto de Tesis presentado por la estudiante de Psicología Industrial Organizacional, **JENNIFER GABRIELA ARDÓN TÓRTOLA**, con carné No. **11350-11**.

Dicho trabajo versa sobre **"VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES EN PUESTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE JEFES Y SUPERVISORES QUE LABORAN EN ÁREAS DE TRABAJO AFINES"**. Considero que el trabajo de investigación cumple con los requerimientos establecidos por la Facultad, por lo que agradeceré se sirvan someterlo a evaluación final.

En espera de su respuesta, me suscribo de ustedes.

Muy atentamente,



Mgtr. José Alejandro Lago Jiménez  
Asesor de Tesis  
Código 23285



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052228-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JENNIFER GABRIELA ARDON TORTOLA, Carnet 11350-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051469-2017 de fecha 27 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**“VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES EN PUESTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN EL CRITERIO DE UN GRUPO DE JEFES Y SUPERVISORES QUE LABORAN EN ÁREAS DE TRABAJO AFINES.”**

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 28 días del mes de noviembre del año 2017.



*Irene Ruiz Godoy.*

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

# ÌNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Gestión de Recursos Humanos .....	9
1.2 Dotación de Personal .....	9
1.2.1 Fases del Proceso de Dotación de Personal .....	10
1.2.2 Análisis de Puestos de Trabajo .....	10
1.3 El proceso de Reclutamiento y Selección .....	12
1.3.1 Reclutamiento de Personal .....	13
1.3.2 El Proceso de Selección de Personal .....	15
1.4 Competencias: .....	22
1.4.1 Competencia Laboral .....	22
1.5 Reclutamiento de una Fuerza Laboral más Diversa .....	27
1.5.1 Los Trabajadores Adultos Mayores o en Plenitud como Fuente de Candidatos .....	27
1.5.2 Adulto Mayor y la Actividad Laboral .....	27
1.6 Contrato: .....	28
1.6.1 Contratación: .....	29
1.6.2 Formas de Contratación Laboral .....	30
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	33
2.1 Objetivos .....	33
2.1.1 Objetivo General .....	33
2.1.2 Objetivos Específicos .....	34
2.2 Unidades de Análisis .....	34
2.3 Definición de Unidades de Análisis .....	34
2.3.1 Definición Conceptual: .....	34
2.3.2 Definición Operacional: .....	35
2.4 Alcances y Límites .....	36
III. MÉTODO .....	37
3.1 Sujetos .....	37
3.2 Instrumento .....	42

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3 Procedimiento .....	42
3.4 Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística .....	44
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	45
V. DISCUSIÓN.....	50
VI. CONCLUSIONES .....	53
VI. RECOMENDACIONES.....	55
VIII. REFERENCIAS .....	57
ANEXOS .....	62
ANEXO # 1.....	63
GUÍA DE ENTREVISTA.....	63
ANEXO # 2.....	67

## RESUMEN

En el presente estudio de tipo cualitativo, tuvo como objetivo conocer las ventajas y desventajas de contratar a adultos mayores en puestos de servicio al cliente, según la percepción de jefes y supervisores que laboran en dichas áreas.

Para dicho estudio participaron 12 guatemaltecos de ambos sexos, que cuentan con 3 años como mínimo de experiencia y quienes a lo largo de su carrera como profesionales han tenido, o tienen actualmente, adultos mayores a su cargo.

El instrumento que se utilizó para obtener los resultados fue una entrevista semiestructurada, elaborada por la investigadora, misma que se aplicó de forma individual a todos los sujetos. Con la aplicación del instrumento, se conocieron las percepciones acerca de las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores.

La guía de entrevista constó de cinco categorías, cada una con varios indicadores, haciendo un total de 16 posibles preguntas. Los resultados muestran que las principales ventajas de contratar adultos mayores para un puesto de servicio al cliente es la experiencia, que los ayuda a poder ofrecer calidad en servicio al cliente y sobre todo reconocer las necesidades de los mismos, por otro lado entre las principales desventajas podemos encontrar la tecnología y los problemas de adaptación que esto pueda traerles y además la falta de energía o el deterioro físico siendo un obstáculo para que en ocasiones los adultos mayores puedan desempeñar correctamente todas las funciones que requiere el puesto.

Por tanto, se concluye que la mayor ventaja de la contratación de un adulto mayor es darles la oportunidad de hacer uso de la experiencia que ha adquirido a lo largo de su vida laboral así como habilidades y/o destrezas adquiridas, que lo ayudan a desempeñar su puesto de trabajo eficazmente y de una forma diferente a empleados más jóvenes, ofreciendo un mejor servicio al cliente o bien calidad de atención al cliente y la principal desventaja es la falta de energía o actividad física que pueden realizar.



Por último, se recomienda introducir una cultura de respeto y apoyo para las personas de la tercera edad dentro de las organizaciones, dando a conocer sus necesidades y privilegios, y sobre todo organizar programas de apoyo y bienestar a las personas de la tercera edad en las que se les pueda brindar asesoría para obtener empleo más fácilmente y que estén acorde a sus capacidades y estudios dentro de las empresas de Guatemala y a la vez dar capacitación a las personas de la tercera edad actualizando sus conocimientos sobre tecnología, desarrollo laboral, relaciones laborales, entre otros.

# I. INTRODUCCIÓN

Trabajo es todo aquel conjunto de actividades realizadas con el objetivo de solucionar un problema o la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. El mismo es importante, debido a que en él las personas pueden desarrollar sus habilidades, establecer metas u objetivos y proporciona herramientas para el mejoramiento de las condiciones de vida; asimismo, sirve como mecanismo para el establecimiento de las relaciones sociales interpersonales, una fuente del bienestar subjetivo, un lugar donde se pueda llevar a cabo una socialización con otros seres humanos y su entorno.

En la actualidad, debido a la extensa competencia laboral, se han evidenciado pérdidas de empleo alrededor del mundo, para personas de diferentes edades, éste fenómeno excluye a poblaciones específicas, en especial a los adultos mayores, ya que se cree en la fuerza física y potencia del trabajador; sin embargo las necesidades en el ámbito laboral han cambiado, y actualmente el trabajo está más enfocado en pensar, investigar, reflexionar, ser críticos, proponer y conversar con otros; sobre todo en el área de servicio al cliente, el trabajo no es sólo físico y mental, sino también social e interrelacional.

La humanidad vive en la era digital, en la cual los seres humanos, mediante las redes pueden combinar su conocimiento y creatividad a fin de generar cambios profundos a nivel económico y social. El obstáculo que representa la brecha digital impacta directamente en la calidad de vida todos los ciudadanos, incluyendo a los adultos mayores, convirtiéndose así en un factor discriminatorio para la contratación de personas de este rango de edad.

Otro problema al que se enfrenta esta población es la robotización, teniendo por definición cualquier máquina operada automáticamente, que reemplaza la fuerza humana. Que los robots, la automatización y el software son capaces de sustituir a las personas es algo evidente y se puede notar en la fabricación de automóviles o como agente de viajes. Sin embargo, a pesar de todo esto, el éxito empresarial va de la mano del buen desempeño laboral del capital humano, sobre todo cuanto el trabajo requiere la relación con otros seres humanos. Es por eso que es importante tomar en cuenta al personal idóneo para desarrollarse en estos puestos.

Considerando los aspectos detallados previamente y el hecho que la relación entre el envejecimiento y la actividad laboral es un tema que ha sido poco estudiado en Guatemala y en el resto de la sociedad; la presente investigación se enfoca en identificar las principales ventajas y desventajas de la contratación de adultos de 60 años o más en diferentes puestos relacionados con servicio al cliente.

En Guatemala actualmente existen algunos estudios relacionados con factores que inciden en la contratación entre los que se puede mencionar a Ferrigno (2005) quien realizó un informe académico utilizando información de tipo descriptivo, que tuvo por objeto introducir los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal presentando una propuesta que le da la importancia adecuada para que se pueda contar con el personal idóneo. En el mismo se describen las estructuras, eventos y hechos que conllevan hasta el proceso de contratación de personal para un centro de asesoría empresarial. Para la realización de la misma se consultó los estudios de la Práctica Profesional Supervisada del autor y de ésta manera se obtuvieron los datos de dos sujetos diferentes. En primer lugar, se entrevistó a un grupo de tres asesores especializados en Recursos Humanos que desarrollaron el organigrama y la descripción de puestos y el segundo sujeto identificado fue la Directora del Centro. Y este informe concluyó que se definió el proceso de reclutamiento para el personal fijo como para los asesores del centro, comenzando desde la requisición del personal fijo o el personal asesor, además se estableció el proceso de selección de personal para todos los colaboradores y por último se presentó el proceso de contratación para el personal fijo como los asesores del centro. Además, como recomendación principal se recomienda llevar a cabo el proceso de contratación posterior a la evaluación de los candidatos realizada para cada proyecto específico.

Por su parte, Cojulún (2006) quien realizó una investigación de tipo descriptiva, que tuvo como objetivo general evaluar la opinión de 18 gerentes de los bancos nacionales y transnacionales del sistema al momento de contratar personal de la tercera edad como asesores y a la vez determinar si la experiencia es necesaria al momento de aplicar para un puesto y si el título universitario es un elemento básico para su contratación. Para la realización de dicha investigación se llevó a cabo un muestreo de los gerentes que laboran en dicha área que se

encuentran autorizados por la Superintendencia de Bancos. Como instrumento se utilizó un cuestionario con 22 preguntas de opción múltiple. Como conclusión, se determinó que la mayoría de bancos cuenta con asesores de la tercera edad que proporcionan asesoría tanto interna como externa. Los mismos consideran que dicha asesoría ha ayudado a los trabajadores a mejorar su trabajo. Además como recomendación principal se recomienda introducir una cultura de respeto y apoyo para las personas de la tercera edad dentro de las instituciones educativas, dando a conocer sus necesidades y privilegios, los que se adquieren al llegar a esta etapa y sobre todo organizar programas de apoyo y bienestar a las personas de la tercera edad en las que se les pueda brindar asesoría para obtener empleo más fácilmente y que estén acorde a sus capacidades y estudios dentro de las empresas de Guatemala y a la vez dar capacitación a las personas de la tercera edad actualizando sus conocimientos sobre tecnología, desarrollo laboral, relaciones laborales, entre otros.

Es así como Zamora (2009) realizó una investigación de tipo descriptivo que tuvo como objetivo determinar y analizar si existe realmente una discriminación por razón de la apariencia física por parte de un patrono al momento de contratar a un trabajador, como un factor subjetivo decisivo. El mismo pretende establecer la necesidad de que exista un mejor control estatal y la conveniencia de crear normas más coercitivas que ayuden a disminuir éste fenómeno. Durante la investigación se utilizó la técnica de la investigación bibliográfica para definir los diferentes términos relativos a la discriminación, se consultó obras, diccionarios y leyes respectivas. Asimismo, se empleó el método inductivo y deductivo, partiendo de que la discriminación por razón de la apariencia física constituye una de las discriminaciones que sufre el trabajador que opta a un cargo en una empresa o ante un patrono, correspondiéndole al Estado velar por la justicia social, así como regular y mejorar el régimen laboral existente. Con la ayuda de esta investigación se determinó que en Guatemala, la discriminación por razón de la apariencia física constituye un factor determinante para que sean excluidas de un proceso de selección personal, afectando la contratación del personal idóneo restándole importancia a la aptitud, experiencia y capacidad técnica y por último la justicia social comprende el conjunto de decisiones, normas y principios considerados razonables que persiguen la igualdad social, de oportunidades y el bienestar social, con el afán de mantener el justo equilibrio en la organización económica y su fundamento en el Artículo 101 de la Constitución Política de Guatemala. Es así como la principal

recomendación de dicha investigación es que el Estado por medio de la Inspección General de Trabajo cree políticas de tipo social dirigidas específicamente a los patronos, con el objeto de hacer conciencia en ellos sobre la importancia de reclutar su personal basados en la aptitud, capacidad técnica y experiencia, de tal forma que la apariencia física no sea factor determinante para elegir a sus trabajadores, evitando con ello violar el derecho al trabajo de las personas discriminadas.

Por su lado, Figueroa (2013) realizó un estudio cuyo principal objetivo fue detectar las deficiencias del actual proceso de contratación de los colegios de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango alegando que en el medio en el que fue desarrollado el estudio, se acostumbra a contratar docentes de manera empírica, sin conocer si el candidato cumple con todos los requisitos y de ésta manera facilitar el proceso de contratación y hacer que al contratar a la persona; se evalúen sus características y por medio de estas se decida cuál es la mejor opción. Para realizar dicha investigación se contó con la participación de 8 directores de los establecimientos privados ubicados en el municipio de San Juan Ostuncalco y se utilizó como instrumento una boleta de opinión compuesta por varias preguntas. Con ayuda de éste estudio se realizó una propuesta de la cual se puede concluir que al utilizar los medios correctos de reclutamiento y proporcionando la información pertinente, hará que los colegios privados logren atraer la atención de los docentes que se adapten al perfil que cada institución busca. Finalmente, al integrar la etapa de inducción, se estará completando el proceso de contratación mediante un programa que hará que el nuevo empleado se sienta parte de la empresa, y logrará proveerle la información necesaria para que su desempeño sea óptimo.

Asimismo, Granados (2013) realizó una investigación de tipo descriptiva que se enfocó en la importancia de la gestión de recursos humanos y la aplicación en la institución sujeto de estudio, ya que la primera trae consigo el desarrollo de los colaboradores y la secuencia lógica de procesos adecuados, que tienen como fin un alto desempeño institucional. Para realizar la misma se aplicó una encuesta dirigida a 27 colaboradores del área operativa y una entrevista a 4 empleados del área administrativa, con el objeto de establecer si se aplica el proceso de gestión de recursos humanos que incluye los siguientes elementos: a) planeación, b) reclutamiento, c) selección y contratación de personal, d) inducción y capacitación, e) evaluación del desempeño,

f) desarrollo de carrera profesional y g) administración de la compensación como herramientas esenciales en el desarrollo del talento humano. Los resultados del trabajo permitieron evidenciar que la gestión de recursos humanos se ejecuta parcialmente, ya que aún no se aplican algunos elementos del proceso, por consiguiente, se sugiere la reorganización de la estructura orgánica de la institución y la implementación de perfil y manual de puestos desarrollado en función a las necesidades de cada área de trabajo y recursos para la ejecución de las actividades y tareas inherentes a cada puesto.

En cuanto a estudios internacionales cabe mencionar el trabajo de Hermosilla y Tapia (2006) quienes desarrollaron un estudio descriptivo-correlacional con el propósito de presentar un diagnóstico de discriminación en la contratación de personas mayores de 45 años en 3 grandes tiendas del sector comercial de la ciudad de Valdivia, Chile. Las empresas incluidas en dicho estudio son Corona, Falabella y Ripley. Para dicho estudio se realizó un cuestionario formado por 8 preguntas, de las cuales 2 fueron preguntas abiertas, éstas últimas con el fin de conocer las percepciones de cada una de las personas a las que se les aplicó la encuesta. Con la ayuda de esta investigación se puede mencionar que una de las características que condiciona la discriminación laboral en el sector comercial en Valdivia, es que las personas jóvenes son parte de la denominada mano de obra barata, además valoran lo estético en las personas, pues por sus labores están en contacto permanente con los clientes de la tienda y esto hace que exista una mejor relación cliente-encargado, por la simple predisposición psicológica que posee la sociedad en las tiendas involucradas. Además se puede mencionar que según la visión de las personas que participaron en el estudio, es la sociedad la que finalmente impulsa a las personas encargadas de la contratación de personal a caer en este tipo de discriminación, lo que finalmente lleva a menospreciar la experiencia por la juventud, teniendo la creencia que “las personas jóvenes son más dóciles y se les enseña con más facilidad”, por último cabe mencionar que la existencia de mitos sobre el envejecimiento, incitan a la discriminación ya que se cree que se puede sufrir un proceso más lento para adquirir nuevos conocimientos cuando se es mayor, sin embargo este proceso cognitivo se puede ir completando y en algunos casos, logrando niveles intelectuales superiores a todo el período de su vida anterior.

Por su lado, Naranjo (2012) realizó un artículo cuyo principal objetivo era mostrar los

resultados de un trabajo de investigación que se orientó a establecer si las medianas empresas llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa en Barranquilla Colombia, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas. Para dicha investigación se utilizaron datos de la Cámara de Comercio y el DANE lo que permitió hacer un muestreo aleatorio entre 260 empresas. Como instrumento, se realizaron dos modelos de encuesta y un modelo de entrevista, simultáneamente se entrevistó a los jefes de recursos de las compañías y finalmente para comparar información, se tomó una muestra representativa de la población laboralmente activa. Con la ayuda de ésta publicación se puede decir las empresas temporales poseen un alto grado de confianza en los procesos de selección ya que se atienen a ciertos perfiles establecidos por usuarios y recolectan al personal idóneo a través de sus bases de datos; además que las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección, y debido a ésta carencia los gerentes y jefes de otras áreas se han visto en la obligación de asumir esa responsabilidad. Por último, se evidenció que al momento de la selección del personal existen factores como las competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes a la hora de tomar la decisión por parte del gerente o jefe de Recursos Humanos.

Asimismo, Morillo (2015) realizó una investigación de tipo cualitativa en Ecuador, cuyo principal objetivo fue visualizar la problemática que presenta actualmente para la sociedad el tema de la contratación de adultos mayores, además de sus derechos y las consecuencias de su vulneración. La misma argumenta que según la Constitución de la República de Ecuador, el Estado deberá garantizar el derecho al trabajo e impulsar el pleno empleo y la eliminación del subempleo y desempleo. Cabe mencionar que la presente investigación se justifica en vista de que la sociedad no puede negarle a adultos mayores la oportunidad de empleo, que, de concedérseles, será benéfico para su estado anímico, valorando de ese modo sus aptitudes y su utilidad, permitiéndoles obtener un ingreso que les dé independencia. Para realizar dicha investigación se realizaron entrevistas y encuestas y gracias a la misma se puede concluir que en la actualidad existe una restricción en cuanto a la inserción laboral de personas adultas mayores, ya que en ocasiones se les considera como incapaces de desenvolverse efectivamente en un entorno de trabajo debido a sus limitaciones y que al ser el trabajo el medio por el cual personas pueden acceder a un ingreso económico que le permite solventar sus necesidades básicas y no

familiares.

Por su parte, Anónimo (2016) realizó un artículo el cual expone los beneficios de contratar a un adulto mayor en el cual se estima que la incorporación o permanencia del adulto mayor en el mercado de trabajo para el 2050 será al 100%, según datos de CEPALSTAT y que actualmente es una generación que está presionando al mercado de trabajo, llegando incluso a ser competencia para los jóvenes en labores como empaques, reponedores y acomodadores de autos. Además, identifica como principal característica del adulto mayor la independencia que ha logrado de su familia y la autovalía económica y de traslado asumida. Acorde con el coordinador académico de Ingeniería Comercial de la Universidad del Pacífico, René Rivera se puede mencionar entre las ventajas más notorias: a) mejor servicio o calidad de atención al cliente, ya que el adulto mayor cuenta con más experiencia laboral además de la capacidad de distinguir entre las demandas de los usuarios y el cumplimiento en la calidad del producto o servicio ofrecido, b) mayor estabilidad laboral, c) creatividad frente a problemas, d) más concentrados, ya que cumplen con la jornada de trabajo y son más eficientes teniendo menor tentación de utilizar las redes sociales, e) beneficios económicos, f) vinculación con el mundo real y la responsabilidad social empresarial. Por otro lado, Rivera menciona que aunque no logren superar a las ventajas de contratar adultos mayores, existen algunos elementos que podrían considerarse como desventajas entre los cuales podemos mencionar: a) la tercera edad es poco proclive al cambio y prefiere ambientes más estructurados, b) desde el punto de vista físico existe un natural deterioro biológico que en determinadas funciones afectaría la eficiencia del adulto mayor en el trabajo, c) la corta vida laboral que les queda a los adultos mayores no les permitiría una proyección de una carrera, d) no podrán cumplir con funciones donde el esfuerzo humano o fuerza sea una condición de acceso al trabajo.

Por último, un estudio realizado en Chile por Soledad, Ayala, Flores y Milesi (2016) de tipo cualitativo, tuvo como principal objetivo realizar una caracterización del proceso de contratación de docentes, abordando las prácticas y preferencias que se llevan a cabo en establecimientos de distinto nivel socioeconómico y dependencia. Para la realización del mismo se llevaron a cabo una serie de entrevistas las cuales mostraron diferencias importantes en las percepciones de los equipos directivos de los establecimientos acerca de la complejidad y la



formalidad del proceso de contratación y debido a las mismas se mencionaron como deficiencias en los programas de formación inicial, salarios más bajos, condiciones de trabajo difíciles y falta de experiencia previa en contextos similares se señalaron como factores que dificultan la contratación de docentes calificados en establecimientos más vulnerables. En relación con los profesores, su adaptabilidad, vocación y disponibilidad a trabajar por salarios más bajos se mencionaron como ventajas para su contratación, en tanto que como desventajas se describieron el deficiente manejo de grupo, los problemas de autoridad y la falta de manejo de la diversidad en el aula. Gracias a los resultados obtenidos en dicha investigación se puede decir para seleccionar a los profesores existe una preferencia por egresados de instituciones tradicionales, selectivas y de mayor trayectoria, así como también se intenta evitar egresados de institutos profesionales o egresados de universidades no acreditadas. Asimismo, se observa como criterio de selección, transversal a los distintos tipos de establecimientos y niveles socioeconómicos en términos de la experiencia educativa o laboral previa, grupo socioeconómico de pertenencia o afiliación religiosa.

Siempre y cuando los procesos de reclutamiento y selección se realicen adecuadamente, se logra un desarrollo óptimo en el puesto de trabajo, sin embargo, existen factores como competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes a la hora de tomar una decisión, restándoles importancia la aptitud, experiencia y capacidad técnica.

Diversos autores han abordado el tema de contratación de personal, es por eso que a continuación se presenta lo planteado por los mismos.

La administración de Recursos Humanos es una disciplina necesaria para diferentes ramas de la administración y la sociedad. Por ello se entiende que un profesional debe ser capaz de usar todas las herramientas disponibles para innovar y aprovechar todos los recursos que tiene a su alcance para sobrevivir.

El mercado al que se enfrentan las empresas cambia constantemente, es por eso que los trabajadores deben de adaptarse a las exigencias del mismo y sobre todo a los requisitos y capacidades que las empresas demandan. El proceso de selección de la empresa tiene como

finalidad seleccionar al trabajador más adecuado para un determinado puesto de trabajo, por lo cual debe seguirse un proceso cuidadoso, tomando en cuenta diferentes detalles y llevando el proceso adecuado.

Para iniciar, se mencionará a Stoner y Wankel (s/f), quienes definen la administración de recursos humanos como aquel proceso en el cual se planea, organiza, dirige y controla los esfuerzos de los miembros de la organización y los recursos para alcanzar las metas establecidas.

## **1.1 Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar las técnicas para un desarrollo óptimo. Se puede decir que la misma depende directamente de la organización, para que pueda desarrollarse mediante oportunidades de progreso y desarrollar el máximo potencial de los empleados. De acuerdo con Marelli (2000), la gestión de recursos humanos tiene como finalidad proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y dotar de habilidades y aptitudes al individuo para que pueda desarrollarse adecuadamente a sus labores.

A continuación, se detallarán las principales funciones en la Gestión de Recursos Humanos.

## **1.2 Dotación de Personal**

La dotación de personal es de suma importancia porque se enfoca en contar con personal capacitado, con destrezas al momento de realizar las actividades que se le hayan asignado según su puesto de trabajo.

Los principios de la misma son: trato igualitario y justo, libre de discriminación ya sea por raza o sexo; objetividad y, por último, claridad y transparencia. Cabe mencionar que se considera como una dotación efectiva a la suma del personal que se desempeña efectivamente en el momento adecuado.

Los objetivos de la dotación de personal son:

- Identificar el talento disponible, dentro y fuera de la organización para llenar las plazas vacantes.
- Garantizar la selección de candidatos que se adapte mejor al puesto a cubrir.
- Garantizar la aplicación de los principios y políticas de la empresa. (Ramos, 2015)

### 1.2.1 Fases del Proceso de Dotación de Personal

La misma autora, define las fases del proceso de dotación de personal:

1. **Identificación de la Vacante:** Es cuando se inicia el proceso de dotación de personal, justo cuando surge la necesidad de cubrir una plaza que se encuentra vacante.
2. **Análisis del Puesto de Trabajo:** se debe conocer la misión o propósito del mismo, funciones generales y específicas, productos que genera, indicadores, competencias técnicas y estudios necesarios.
3. **Alternativa de Selección:** se verifica si existen solicitudes de traslado y posibilidades de rotación de empleados que estén ocupando puestos con nivel de responsabilidad similar.
4. **Reclutamiento;** tiene como propósito identificar y atraer talento para que pueda participar en el proceso de dotación, puede ser interno o externo.
5. **Selección;** permite identificar aquellos candidatos que presenten la capacidad, y cumplan con los requisitos establecidos.

### 1.2.2 Análisis de Puestos de Trabajo

Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de cada puesto, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos; brinda información para elaborar descripciones de puestos de trabajo y el perfil de trabajo. Además, juega un papel muy importante para la igualdad de oportunidades ya que el mismo tiene que demostrar que las herramientas de selección y evaluación están directamente relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo en cuestión. Algunos de los métodos para recabar información para el mismo son:

- **Entrevistas:** probablemente la técnica más utilizada para identificar las obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo; podrían hacerse a quienes ocupan el puesto, o a uno o varios de los supervisores que conocen detalladamente sus tareas.
- **Cuestionarios:** se solicita a los empleados que respondan un cuestionario en el cual se debe describir las principales obligaciones y responsabilidades relacionadas con el puesto que están ocupando.
- **Observación:** es útil cuando los puestos consisten en actividades físicas observables, sin embargo, no resulta adecuada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad intelectual.
- **Diarios y bitácoras de los participantes:** consiste en solicitar que los trabajadores lleven un diario o bitácora de lo que hacen durante el día, el cual lleve un registro de cada una de las actividades que realiza. Es importante mencionar que puede que el trabajador intente exagerar algunas actividades y restar importancia a otras, sin embargo.

El análisis de puestos de trabajo debe dar la información necesaria para redactar la descripción de los puestos de trabajo, la cual explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y bajo qué condiciones, es importante que contenga la siguiente información:

- **Identificación del puesto de trabajo,**

- **Misión o descripción genérica del puesto:** un resumen del puesto que debe describir la esencia general del mismo e incluir las funciones principales.
- **Relaciones:** debe indicar las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos de la organización y fuera de la misma.
- **Responsabilidades y obligaciones:** es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo y se debe incluir una lista que contenga las principales funciones y responsabilidades.
- **Autoridad:** se definen los límites de autoridad del trabajador.
- **Estándares de desempeño:** establecer las metas que el trabajador debe alcanzar.
- **Condiciones laborales y ambiente físico.**
- **Uso de internet**

De acuerdo con Dessler y Varela (2011)

### 1.3 El proceso de Reclutamiento y Selección

De acuerdo con Dessler y Varela, el proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

- Realizar una planeación para los puestos que deberán cubrirse.
- Reclutar candidatos internos o externos.
- Los aspirantes deben llenar los formularios de solicitud de empleo y se les debe realizar una entrevista inicial de selección.
- Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.

- Se debe realizar una cita con el supervisor o jefe inmediato.
- Realizar otro tipo de entrevistas de selección con autoridades relevantes.

### 1.3.1 Reclutamiento de Personal

De esta manera, para Chiavenato (2004), el papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de los recursos humanos.

El mismo autor define reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos calificados para ocupar puestos de trabajo dentro de una organización. Es decir, es un sistema de información mediante el cual ofrece al distinto recurso humano las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer suficientes candidatos, y debe ser realizado en torno a las necesidades presentes y futuras de la organización.

En el mismo orden de ideas, Mondy y Noe (2005), se refiere a reclutamiento como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, los cuales tengan atributos suficientes y alentarlos a que soliciten los puestos que se encuentran vacantes en una organización. Tomando en cuenta los medios específicos por los cuales son atraídos un buen número de aspirantes.

#### 1.3.1.1 Medios de Reclutamiento

a) **Reclutamiento Interno:** al momento de presentarse una vacante en la empresa, la misma decide llenarla mediante la reubicación de sus empleados, siendo ascendidos, trasladados o transferidos. De acuerdo con Chiavenato, el mismo se basa en:

- Resultados obtenidos de:
  - Pruebas de selección,
  - Evaluaciones del desempeño del candidato interno,

- Programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad, y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre recursos humanos y los departamentos de la empresa.

Asimismo, López (2014), argumenta que los empleados que ya se encuentran laborando para la empresa constituyen una fuente muy importante para los posibles candidatos del puesto y cita a Werther (2001), quien indica que mientras se trate de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya se encuentran familiarizados con la organización, además que tienen conocimiento de las políticas y los procedimientos de la misma.

**b) Reclutamiento Externo:** es cuando se examinan aspirantes que no pertenecen a la organización, para llenar una vacante, los mismos son atraídos por una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Consulta de archivos de los candidatos, es decir los candidatos que se presentan de manera espontánea o los que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa, lo cual resulta una técnica de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- Anuncios en las instalaciones de la empresa o lugares cercanos.
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con universidades y escuelas, directores académicos para dar a conocer

las oportunidades laborales que otorga la empresarial.

- Contacto con otras empresas del mismo mercado o rubro en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras ciudades o países.
- Anuncios en diarios, revistas, redes sociales.
- Agencias de Reclutamiento, las cuales pueden proporcionar persona a niveles de alto medio o bajo, o personal de ventas, banco o incluso recurso humano para el área industrial.

La mayor parte del tiempo, se utilizan varias técnicas, es muy importante tomar en cuenta el costo y el tiempo para escoger la mejor técnica acorde a la empresa. (Chiavenato, 2004).

### **1.3.1.2 Evaluación de los Estados de Reclutamiento**

El reclutamiento va de la mano con la estrategia de la empresa, como el mundo laboral está sujeto a constantes cambios; es indispensable contar con personas flexibles, capaces de adaptarse.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. En el enfoque cuantitativo, mientras más aspirantes lleguen, mejor será el reclutamiento; mientras que, en el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección. (Chiavenato, 2004).

### **1.3.2 El Proceso de Selección de Personal**

De acuerdo con Delgado y Ventura (2011), el proceso de selección de personal en la empresa comienza cuando surge una plaza de trabajo sin cubrir. El mismo puede ser más o menos complejo dependiendo de la empresa y el puesto de trabajo. Tomando en cuenta lo anterior, dicho proceso tiene las siguientes fases:

- **Descripción del Puesto de Trabajo y del Perfil del Aspirante:** el mismo debe detallar



las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando la formación y experiencia necesaria, características ambientales, los recursos que va a utilizar. Además, se debe elaborar un perfil del candidato estableciendo los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para el puesto de trabajo.

- **Determinación de los Aspectos Básicos del Proceso de Selección:** establecer si la selección será interna o externa, los métodos a utilizar como anuncios en prensa o internet, hasta todas las fases y pruebas que deben pasar los candidatos para superar la selección: test, entrevistas, etc. Además de tomar en cuenta la duración del mismo.
- **Reclutamiento:** se identifica la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo y es el comienzo del proceso de selección. Tomar en cuenta las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.
- **Recepción de Solicitudes:** la misma resultará de los expedientes obtenidos en la convocatoria; después de recibir las solicitudes, que contienen datos personales, formación académica, experiencias laborales del candidato y gracias a esta información se realizará una preselección para determinar quiénes serán los que pasarán a la siguiente etapa.
- **Realización de Pruebas:** se utilizan instrumentos para evaluar si los aspirantes cumplen con los requerimientos para el puesto.
- **Entrevista de Selección:** una vez finalizadas las pruebas de selección, a los candidatos que siguen con el proceso se les hace una entrevista que usualmente suele practicarse por el responsable del Departamento de Personal o por el superior directo del futuro trabajador.
- **Contratación:** Una vez que el candidato ha superado todas las fases del proceso de selección la empresa al momento de realizar la contratación se establece un periodo de

prueba de acuerdo con la legalidad vigente.

- **Incorporación, Acogida y Adaptación:** Cuando el trabajador ha sido seleccionado para desempeñar el puesto de trabajo vacante, comienza su incorporación a la empresa, la misma trae consigo diferentes trámites relacionados con la contratación, además ayuda al personal a que dicho proceso sea menos complejo y lo más satisfactorio posible.

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empelados para ocupar los puestos disponibles. El proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización. Para mantener dicho proceso se debe prestar atención a su socialización, que implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. Luego de que el candidato aprueba las distintas etapas del proceso de selección, el candidato puede ser contratado.

### **1.3.2.1 Selección de Personas**

Sirve como filtro para que sólo el personal idóneo pueda ingresar a la empresa, aquellos que presenten características deseadas por la organización. Es decir, la selección busca a la persona adecuada para el lugar adecuado, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2004), menciona algunas definiciones de selección:

- Proceso de elección del mejor candidato para el cargo.
- Proceso por el cual una organización elige a la persona que mejor satisface con los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, entre una lista de candidatos tomando en cuenta las condiciones actuales de mercado.
- Recolectar información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

### 1.3.2.2 Pasos a Seguir en el Proceso de Selección

Alles (2006) establece veinte pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, los cuales se presentan a continuación:

<b>PASO DE SELECCIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Necesidad de Cubrir una Plaza	Se genera cuando se da de baja a algún colaborador, o se generan plazas nuevas por crecimiento.
Solicitud de personal	Usualmente la realiza el jefe inmediato del departamento al cual pertenece la plaza vacante; se registra por medio de la requisición de personal,
Revisión de la descripción del puesto  Recolección de información sobre el perfil requerido  Análisis sobre eventuales candidatos internos	El encargado de recursos humanos revisa la descripción del puesto, para determinar la modalidad del proceso.  Esta se obtiene por medio del descriptor del puesto.  Se analiza si se tienen candidatos para tomar en cuenta para un ascenso.
Decisión sobre si realizar un reclutamiento interno o externo  Definir las fuentes de reclutamiento	Esta decisión se toma en base al tipo de puesto que genere la vacante, y se toma en cuenta también el mercado laboral.  Esto se define de acuerdo al tipo de puesto vacante, y se plantea una estrategia para saber qué tipo de personal se desea atraer.

Recepción de papelerías de candidatos	Se reciben todas las papelerías de los posibles candidatos, y se realiza un primer filtro para saber si cubren o no el perfil.
Primera revisión de antecedentes	Se revisan en las papelerías los antecedentes penales y judiciales de los candidatos, pero además sirven para conocer la educación y experiencia laboral de los candidatos.
Entrevistas (1 o 2 rondas)	Esto varía de acuerdo a la empresa, lo ideal son dos entrevistas, una por parte de recursos humanos y la otra por parte del jefe inmediato del puesto vacante
Evaluaciones específicas y psicológicas.	Se aplican pruebas psicométricas para conocer conocimientos, competencias y habilidades, en las que se pretende conocer personalidad, valores, inteligencia entre otras competencias.
Formación de candidaturas	Se califican las pruebas, se analizan los resultados de las entrevistas y se forman a los primeros tres candidatos.
Confeción de informes sobre finalistas	Se realizan los informes con los resultados de las pruebas y las entrevistas de los finalistas del proceso de selección.
Presentación de finalistas al cliente interno	Se le presentan los informes de los primeros tres candidatos al jefe inmediato del puesto y al gerente general, para que ellos tomen la decisión final.
Selección del finalista por el cliente interno	El jefe inmediato basándose en los informes recibidos por parte de recursos humanos, toma la decisión del mejor candidato para el puesto.

Negociación	Se realiza una negociación entre el candidato electo y la empresa, esta negociación la realiza el departamento de recursos humanos, para saber si el candidato acepta o rechaza las condiciones del puesto.
Oferta de Trabajo presentada por Escrito	Se le presenta al candidato una oferta de trabajo en el que se determina el horario de trabajo, y el salario mensual, si existiesen otras condiciones que se considere prudente colocar, se debe detallar en la oferta de trabajo.
Comunicación del proceso a postulantes que quedan fuera de la selección	Se les comunica a los candidatos que no sobresalieron en el proceso, para que estos conozcan que el proceso ha finalizado y que en dicha oportunidad sus resultados no fueron satisfactorios, se les agradece por participar y por interesarse en la empresa.
Proceso de admisión	En este proceso se le explica al colaborador de recién ingreso las que serán sus funciones específicas, se le hace entrega de equipo, uniformes y todos los implementos necesarios para la realización de sus labores
Inducción del personal	Se le capacita al personal sobre los aspectos principales de la empresa, de su puesto de trabajo, y del departamento al que pertenece, al empleado se le permiten dos meses para completar el proceso de selección”.

Fuente: Alles (2006)

Luego de tener claras las características exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos, al momento de la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe o gerente).

### **1.3.2.3 Técnicas de Selección**

- **Entrevista**

Puchol (2002) afirma que la entrevista laboral es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.

#### **1.3.2.3.1 Entrevista de Selección:**

Entrevista inicial de los candidatos durante el reclutamiento para evaluar conocimientos, evaluación de desempeño y orientación profesional entre otras.

La misma es el factor con mayor influencia en la decisión final, cabe mencionar que, siendo sólo un proceso de comunicación entre dos o más personas, es probablemente el método más utilizado en la selección de personal.

En el mismo orden de ideas, Escamez (2005) señala que actualmente la entrevista de selección es más que una comprobación del Currículum Vitae, es un análisis exhaustivo de lo que el candidato puede aportar al puesto y empresa, para valorar lo que la persona es capaz de realizar y lo que ha hecho en sus puestos anteriores.

#### **1.3.2.3.2 Entrevista para Ofrecer el Puesto o Cargo**

Según Grados y Sánchez (2007), luego de tomar la decisión de nombrar a una persona para el puesto, se realiza una reunión en la cual se da detalles específicos del puesto y contestar todas las preguntas que el candidato tenga sobre las condiciones, debe haber una clara comprensión de:

- La remuneración y los beneficios que el trabajo trae consigo,
- Condiciones del ofrecimiento, es necesario establecer desde este momento si se necesita un reconocimiento como referencias, títulos académicos u otros requisitos.

- Necesidad de realizar viajes
- Fecha de entrada en funciones
- Plazo para aceptar el ofrecimiento, ya que existirán trabajadores que laboran para otras empresas durante el proceso de selección, por lo tanto, se debe dar un tiempo razonable para que el candidato pueda tomar una decisión

## **1.4 Competencias:**

### **1.4.1 Competencia Laboral**

Cabe mencionar que existen múltiples definiciones de competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral es una capacidad real y demostrada. Vale la pena mencionar que a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

Marelli (2000), define la competencia como aquella capacidad laboral, la cual es medible y necesaria para llevar a cabo eficazmente del trabajo en la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización pueda llegar a alcanzar sus metas y objetivos.

Se podría decir que las competencias, son capacidades humanas, las cuales están susceptibles a ser medidas y son necesarias para satisfacer eficazmente el rendimiento de trabajo.

Storey (como se citó en Grados y Sánchez, 2007), señala que, siendo la sociedad tan demandante y difícil, se elevaron las presiones competitivas y las empresas ponen un mayor énfasis a la productividad y liderazgo promoviendo la competencia en base de habilidades. Se pretende aumentar las competencias de los trabajadores dándoles más importancia a las habilidades, capacidades y competencias en cuanto a reclutamiento y selección.

Para el INTECAP (2004) las competencias laborales comprenden los siguientes aspectos:

- a) **Hacer (*habilidades y destrezas*):** todas aquellas que el individuo mostrará ante una situación u obstáculo.
- b) **Ser (*actitudes*):** motivación interna que el individuo genera para sí mismo, dadas sus bases de comportamiento lo impulsan a hacer lo requerido.
- c) **Saber (*conocimientos*):** información obtenido ya sea por la experiencia o por diferentes medios de aprendizaje, son esenciales siempre y cuando puedan ser aplicados según lo que se necesite alcanzar.

Las competencias laborales, se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Competencias Básicas:** capacidades elementales que posee un individuo otorgándole la capacidad de comunicarse, tener lógica, analizar y sintetizar diferentes hechos.
- b) **Competencias Genéricas:** también llamadas transversales, son aquellas capacidades requeridas en diferentes áreas que requieren complejidad, autonomía y variedad de acciones, están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, administrar actividades, utilizar distintas tecnologías y atender clientes.
- c) **Competencias Específicas:** son las capacidades laborales de un área determinada, las cuales están relacionadas con la aplicación y uso de tecnologías con lenguaje técnico.

De esta manera, Godoy (como se citó en Herrera, 2015), afirmando que todas las modalidades respecto a las competencias laborales han mejorado y a la vez modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, teniendo como resultado el máximo aprovechamiento de sus recursos humanos como materiales.

Mondy y Noé (2005), consideran que los recursos para lograr los objetivos organizacionales, son las personas, por lo cual son las mismas las responsables de la fuerza



laboral ya que se enfrentan a diversos retos y aspectos externos que desafían a las instituciones.

Para Spencer y Spencer (s/f), la competencia es definida como aquella característica del individuo que está relacionada con efectividad y desempeño superior en un trabajo o situación determinados, en términos más sencillos una competencia es el patrón de conducta observable en relación al desempeño de una función productiva.

Según Alles (2006), los conocimientos pueden ser adquiridos, las competencias pueden ser desarrolladas y la actitud mejorada.

En el mismo orden de ideas, Helleriegel (2009) afirma que una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal y la describe como aquella capacidad de utilizar habilidades, conocimientos, actitudes y recursos para tener un resultado eficaz.

Benavides (2002) establece la diferencia entre competente y competencia, y define la competencia como la capacidad del individuo para lograr las metas establecidas por el puesto de trabajo; mientras que define competencia con los siguientes significados:

- Relación con la competición o rivalidad entre compañías o productos.
- Responsabilidad del individuo definida por la organización.
- Comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente.

Alles (como se citó en Cojulún, 2011), define las competencias laborales como una combinación de conocimientos y actitudes dirigidas a un desempeño adecuado y oportuno. Además la flexibilidad y la capacidad de adaptación son claves para establecer parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y evaluarlos basándose en estas características para poder relacionarlo a un estándar de efectividad y a un desempeño superior a un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en situaciones y desafíos laborales.

Spencer y Spencer, (s/f) definen una competencia como una característica subyacente en el individuo que está relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación, y mencionan los cinco principales tipos de competencia:

- **Motivación:** intereses consistentes de una persona, que dirigen y seleccionan el comportamiento.
- **Características:** respuestas a situaciones o a información.
- **Autoconcepto.**
- **Conocimiento de áreas específicas.**
- **Habilidad:** capacidad de desempeñar cierta tarea, ya sea física o mental.

Para Spencer y Spencer (s/f), muchas organizaciones seleccionan en base a conocimiento y habilidades y asumen que los empleados poseen la motivación y las características necesarias, sin embargo, hacer lo contrario puede que resulte más económico, se debería de seleccionar al candidato en base a buenas competencias de motivación y características, y enseñar conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Para dichos autores las competencias se pueden clasificar en:

a) Competencias de Logro y Acción:

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de Información.

b) Competencias de Ayuda y Servicio:

- Entendimiento Interpersonal.
- Orientación al Cliente.

c) Competencias de Influencia:

- Influencia e Impacto.

- Construcción de Relaciones.
- Conciencia Organizacional.

d) Competencias Gerenciales:

- Desarrollo de Personas.
- Dirección de Personas.
- Trabajo en Equipo y Cooperación.
- Liderazgo.

e) Competencias Cognoscitivas:

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento Conceptual.
- Experiencia Técnica/ Profesional/ de Dirección.

f) Competencias de Eficacia Personal:

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

Según Dessler y Varela (2011), las competencias pueden ser definidas como aquellas características que pueden ser demostradas, a través de un desempeño óptimo, es decir son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. El análisis de puestos basado en competencias se centra en cómo el trabajador cumple con los objetivos del puesto.

De la misma manera Benavides (2002) define competencia como el juicio personal establecido con el fin de afirmar que el individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo.

Las competencias son entonces, aquellos talentos que ponen en acción las habilidades, destrezas, valores y conocimientos del trabajador de una forma integral, según el Instituto

Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), (2004) competencias es “el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, para que la misma permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados”, vale la pena mencionar, que dicho todo lo anterior una competencia laboral permite desarrollar funciones laborales para lograr las metas profesionales definidas.

## **1.5 Reclutamiento de una Fuerza Laboral más Diversa**

Recientemente la fuerza laboral está cambiando drásticamente y en los próximos años habrá un incremento de trabajadores de sexo femenino y grupos minoritarios. Se puede mencionar que el horario flexible atrae y conserva a trabajadores que son madres y padres solteros o adultos mayores que no pueden cumplir con una jornada de trabajo muy extensa.

### **1.5.1 Los Trabajadores Adultos Mayores o en Plenitud como Fuente de Candidatos**

De acuerdo con Dessler y Valera (2011) los empleados están recurriendo a los trabajadores de mayor edad como una fuente de reclutamiento por varias razones. A causa de la rescisión de contratos y a las jubilaciones tempranas, muchos trabajadores jubilados están preparados para reingresar al mercado laboral. Además conforme la generación de los baby boomers se retiran, el número de jubilados por año está en aumento y las organizaciones enfrentan dificultades para reemplazarlos con trabajadores más jóvenes. En una encuesta realizada por la Asociación Estadounidense de Jubilados, se concluyó que aproximadamente 80% de los baby boomers espera seguir trabajando después de su jubilación.

### **1.5.2 Adulto Mayor y la Actividad Laboral**

La relación entre el envejecimiento y la actividad laboral es un tema que ha sido poco estudiado en Guatemala. El mercado laboral recientemente ha sufrido alteraciones, haciendo que la edad máxima para trabajar sea cada vez menor. Estos cambios plantean la necesidad de lograr un mejor conocimiento sobre esta realidad en la sociedad guatemalteca. Tanto para determinar las

ventajas y desventajas de la incorporación del adulto mayor al mundo laboral, como para avanzar en la comprensión de los prejuicios que tiene la comunidad ante este grupo de la población.

Si bien se considera como parte de éste a toda aquella persona de 60 años o más. El mercado es condicionado por diversos factores tanto económicos como sociales y el mercado laboral está conformado por un grupo de individuos aptos para realizar el trabajo para el cual fueron contratados durante un tiempo específico.

Para comenzar se mencionará a Legrand (1996) citado por Cojulún (2006) quien define la tercera edad como la etapa del hombre en la que inicia su curva descendente, teniendo pros y contras en cuanto a la vejez. Entre los aspectos positivos que detallan esta época se pueden mencionar que un adulto mayor se encuentra en un tiempo de tranquilidad, paz y descanso; mientras que entre los aspectos negativos algunos opinan que las personas mayores tienen coordinación pobre, se sienten cansadas la mayor parte del tiempo y propensas a contraer cualquier tipo de enfermedad. Además en repetidas ocasiones también se cree que los individuos que alcanzan esta edad ya no son ingeniosos, son incapaces de recordar datos con claridad y de aprender nuevos hechos o habilidades.

Gruber y Wise (como se citó en Izquierdo y López, 2012), sugieren que la participación de los adultos mayores en el mercado laboral más allá del mínimo legal, se debe a las ganancias financieras. Las mismas contienen 2 elementos: el valor real del salario a través de la actividad y unas pensiones futuras cada vez mayores.

Para Blanch (como se citó en Izquierdo y López, 2012); el trabajo no sólo es acerca de lo económico, sino también se convierte en un mecanismo para establecer relaciones interpersonales, una fuente de bienestar subjetivo, un ambiente para socialización secundaria y para saber diferenciar la vida pública de la privada, así como los proyectos individuales de los colectivos.

## **1.6 Contrato:**

En el mismo orden de ideas, Salguero (2006), concibe el contrato de trabajo como aquel por el cual el trabajador presta sus servicios voluntariamente al empleador, dentro de un ámbito de organización y dirección, a cambio de una retribución.

### **1.6.1 Contratación:**

Es así como para Soto (2006), la contratación es formalizar la futura relación de trabajo ateniéndose a la ley para garantizar los derechos y obligaciones, tanto del trabajador como la empresa. Por medio de un contrato en el cual ambas partes aceptan, de contrato indefinido, que deberá ser firmado por el director general y el trabajador responsable.

Por otra parte, se hace notar que contratar a un buen personal es complicado y contratar a los candidatos excelentes es sumamente difícil, sin embargo lo mejor para la empresa es atraer al personal correcto, es por esto que Welch y Welch (2006), menciona que “antes de proceder a la contratación se deben hacer tres pruebas decisivas:

- 1. La prueba de integridad.** Verificar si el candidato dice la verdad, manteniendo su palabra, asume la responsabilidad de sus acciones, admite sus errores y los corrige.
- 2. La prueba de inteligencia.** Comprobar que posee una curiosidad intelectual y una amplitud de conocimientos que le permiten trabajar como se espera de él o dirigir a otros para que lo hagan. No hay que confundir la formación académica con la inteligencia.
- 3. La prueba de madurez.** Averiguar si el candidato soporta bien la presión, controla su nivel de estrés y sabe disfrutar del éxito con unas dosis de alegría y humildad a partes iguales”.

También se puede utilizar el esquema de “las 4 E y una P” del autor:

- a) “La primera E hace referencia a la energía positiva. Las personas que las poseen son rápidas para ponerse en marcha, se crecen con la acción y disfrutan de los cambios.

- b) La segunda E es la capacidad de infundir energía a los demás o animarlos, unida a un conocimiento profundo del negocio y una gran capacidad de convicción.
- c) La tercera E es la entereza o el valor de tomar en su momento decisiones complejas: saber cuándo hay que dejar de evaluar y recurrir a una decisión difícil, aunque no se tenga toda la información.
- d) La cuarta E es ejecutar o, lo que es lo mismo, la capacidad de realizar el trabajo: saber cómo llevar las decisiones a la práctica e impulsarlas hasta su conclusión venciendo las resistencias, el caos o los obstáculos inesperados.
- e) La P final se busca cuando nos hemos asegurado que un candidato ya posee las cuatro E anteriores, y se refiere a la pasión. Por esta se entiende el sentimiento de un entusiasmo profundo y auténtico por el trabajo”.

### **1.6.2 Formas de Contratación Laboral**

Finalmente, Jiménez (2010) hace mención de las formas de iniciar una relación laboral, las cuales son:

1. **“Verbal:** El ordenamiento jurídico laboral no preceptúa literalmente la contratación verbal, pero si implícitamente al indicar en su Artículo 19 del Código de Trabajo de Guatemala que basta con el consentimiento de las partes y la prestación del servicio para que este exista y tengan validez jurídica.

En el Artículo 27 del referido código se encuentran las circunstancias en que el contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando se refiera:

- a) A las labores agrícolas o ganaderas.
- b) Al servicio doméstico.

- c) A los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días.
- d) A la prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales, y si se hubiere señalado plazo para la entrega, siempre que éste no sea mayor de sesenta días.

En todos estos casos el patrono queda obligado a suministrar al trabajador, en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que únicamente debe contener la fecha de iniciación de la relación de trabajo y el salario estipulado, y al vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas, o el de tareas u obras realizadas.

- 2. **Escrita:** En cuanto al contrato individual de trabajo escrito si describe los requisitos que debe contener y el número de ejemplares en que debe otorgarse, asimismo indica que si el mismo contiene cláusulas que vulneren los derechos mínimos del trabajador que este le otorga y reconoce, dichas acuerdos son nulos de pleno derecho.

El Artículo 29 del Código de Trabajo establece que el contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) Nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- b) La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- c) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.
- d) El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- e) La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente.
- f) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada.
- g) El tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- h) El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera y la



forma, período y lugar de pago. En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición.

- i) Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.
- j) Lugar y la fecha de celebración del contrato.
- k) Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar y el número de sus cédulas de vecindad “.

Como conclusión, se puede decir que la contratación es la etapa final del proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, cabe destacar que para que la misma sea buena, hay que llevar a cabo cuidadosamente todo el proceso, utilizando diversas herramientas. Es importante que durante el proceso de selección, la o las personas que tomarán la decisión se liberen de prejuicios y estigmas y se enfoquen en lo que realmente cuenta, en las competencias del candidato, y la experiencia.

La mayoría de la población que se encuentra en el rango de adulto mayor tiene una necesidad económica, y que en la mayoría de los casos no cuenta con una pensión de jubilación, además que el trabajo para los adultos mayores se convierte en un medio de realización personal que permite que se fortalezcan las capacidades, sin olvidar que es un medio de relacionamiento social y afiliación a la sociedad.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mercado laboral sufre constantes cambios, por ello los trabajadores deben de adaptarse a lo que el mismo impone y sobre todo a los requisitos y capacidades que las empresas demandan. El proceso de selección de la empresa tiene como finalidad seleccionar al trabajador más adecuado para un determinado puesto de trabajo, por lo cual debe seguirse un proceso cuidadoso, tomando en cuenta diferentes detalles y llevando el proceso adecuado.

El reclutamiento va de la mano con la estrategia de la empresa, es indispensable contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a esos cambios constantes. El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Siendo la sociedad tan demandante y difícil, se elevaron las presiones competitivas y las empresas ponen un mayor énfasis a la productividad y liderazgo promoviendo la competencia en base de habilidades.

El mercado laboral recientemente ha sufrido alteraciones, haciendo que la edad máxima para trabajar sea cada vez menor. Estos cambios plantean la necesidad de lograr un mejor conocimiento sobre esta realidad en la sociedad guatemalteca. Tanto para determinar las ventajas y desventajas de la incorporación del adulto mayor al mundo laboral, como para avanzar en la comprensión de los prejuicios que tiene la comunidad ante este grupo de la población.

Por lo expuesto anteriormente, surge la interrogante:

¿Cuál es la percepción sobre las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en puestos de atención al cliente en la actualidad, según el criterio de un grupo de jefes y supervisores que laboran en áreas de trabajo afines?

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

Conocer la percepción sobre las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en puestos de atención al cliente en la actualidad, según el criterio de un grupo de jefes y supervisores que laboran en áreas de trabajo afines.

### 2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las ventajas actualmente de contratar a adultos mayores para puestos de atención al cliente en la ciudad de Guatemala.
- Determinar cuáles son las desventajas de contratar a adultos mayores en puestos dirigidos a servicio al cliente.
- Determinar el criterio de los jefes y supervisores sobre el aporte que le da un adulto mayor a un puesto de servicio al cliente.
- Determinar las competencias necesarias para que un adulto mayor pueda desenvolverse adecuadamente en un puesto de atención al cliente.

### 2.2 Unidades de Análisis

- Contratación
- Adulto Mayor

### 2.3 Definición de Unidades de Análisis

#### 2.3.1 Definición Conceptual:

**Contratación:** De acuerdo con Rojas (s/f) contratación es “formalizar, con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos tanto del trabajador como de la empresa.

- Contrato Individual: es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo persona, subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.
- Contrato Colectivo: Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con

objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos”.

**Adulto Mayor:** La Organización de las Naciones Unidas (ONU) define al adulto mayor como toda persona mayor de 65 años para los países desarrollados y 60 para los subdesarrollados.

### **2.3.2 Definición Operacional:**

**Contratación:** En la presente investigación la contratación será considerada como aquel acuerdo entre un individuo y un empleador, para que el primero realice un determinado trabajo o actividad, obteniendo a cambio de éste una suma de dinero anteriormente estipulada.

**Adulto Mayor:** En la presente investigación se considera como adulto mayor, a hombres y mujeres con edad igual o mayor a 60 años.

Para conocer la percepción por parte de un grupo de jefes inmediatos de puestos de servicio al cliente de la ciudad de Guatemala respecto a las ventajas y desventajas de contratar adultos maduros para desempeñar dichos cargos en la actualidad, se procederá a aplicar una serie de entrevistas semiestructuradas considerando los siguientes indicadores:

- Ventajas de la contratación del adulto mayor.
- Desventajas de la contratación del adulto mayor.
- Competencias del adulto mayor en servicio al cliente.
- Aporte del adulto mayor a servicio al cliente.

Con esto se pretende identificar las fortalezas y debilidades de los adultos mayores de 60 años de edad que laboran en el área, así como su aporte a la misma.

## **2.4 Alcances y Límites**

Dentro de los alcances en la presente investigación se identificará por medio de una entrevista semiestructurada las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en puestos de servicio al cliente con base al criterio de un grupo de sujetos de ambos sexos en la ciudad de Guatemala, los cuales se encuentran laborando en puestos de jefes y supervisores de áreas de servicio al cliente.

Debido a lo anterior, los resultados no podrán ser extrapolados para diferentes muestras, considerando las particularidades de cada grupo y solamente describen a la muestra del estudio.

Las limitantes en esta investigación se centraron en los pocos o inexistentes estudios sobre la situación laboral de los adultos mayores, especialmente en el área de servicio al cliente. Por otro lado, también vale la pena mencionar la dificultad para encontrar jefes o supervisores que tengan a su cargo personal que pertenece al rango de edad mencionado con anterioridad, asimismo, es importante resaltar la problemática de la disponibilidad para ser atendidos por los mismos y tiempo.

## **2.5 Aporte**

El presente trabajo brindará como principal aporte conocer sobre la percepción de jefes y supervisores del área de servicio al cliente, acerca del trabajo realizado por adultos mayores tomando en cuenta que éstas personas tienen 60 años o más y se encuentran laborando en áreas de trabajo donde se requiere un trato de frente a frente con otros sujetos.

Además, con el presente trabajo se pretende conocer aspectos, tanto positivos como negativos, de adultos mayores en el ámbito laboral y también identificar si los sujetos de esta generación han desarrollado competencias relevantes para los puestos de trabajo en el área mencionada con anterioridad.

Finalmente, pretenderá ofrecer un aporte significativo para los profesionales de Psicología Industrial, entidades universitarias y a la sociedad guatemalteca en general, en específico a personas que estén interesadas en la contratación de personal y personas trabajen en servicio al cliente; ello debido a que proporciona un valor teórico para conocer aún más una parte del contexto de la realidad

nacional en relación a la selección de estos candidatos y la poca información que existe sobre el tema.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó con la participación de 12 colaboradores seleccionados, jefes o supervisores, que laboran o lo han hecho en diferentes organizaciones las cuales cuentan con un departamento de servicio al cliente en la ciudad de Guatemala y tienen 3 años o más de experiencia. Para efectos de confidencialidad, no se dará información sobre las organizaciones a las que pertenecen o pertenecieron los entrevistados.

De esta manera se incluyen individuos de ambos géneros, de distintos rangos de edad. Sujetos que se encuentran laborando en organizaciones que se ubican dentro de Guatemala.

El presente estudio requirió de un muestreo dirigido, de expertos, orientado con base en la investigación cualitativa que, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), consiste en la selección de personas que tengan conocimiento, juicio y experiencia sobre el tema, y así ayuden a delimitar el perfil con base en sus opiniones.

En las siguientes matrices se detalla a cada individuo que comprendió el estudio:

SUJETO # 1	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	27 años
<b>Estado Civil:</b>	Soltera
<b>Escolaridad:</b>	Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Responsable de la Oficina de Desarrollo de una Organización sin fines de lucro
<b>Años de Experiencia:</b>	5 años

<b>SUJETO # 2</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	26 años
<b>Estado Civil:</b>	Soltera
<b>Escolaridad:</b>	Diversificado
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Jefe del Departamento de Servicio al Cliente para una empresa que distribuye vegetales a supermercados y cadenas de restaurantes
<b>Años de Experiencia:</b>	5 años

<b>SUJETO # 3</b>	
<b>Género:</b>	Masculino
<b>Rango de Edad:</b>	38 años
<b>Estado Civil:</b>	Soltero
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Gerente de Hotel en Lanquín, Alta Verapaz
<b>Años de Experiencia:</b>	10 años

<b>SUJETO # 4</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	28 años
<b>Estado Civil:</b>	Casada
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Supervisora de Servicio al Cliente (Telemarketing)
<b>Años de Experiencia:</b>	5 años

<b>SUJETO # 5</b>	
<b>Género:</b>	Masculino
<b>Rango de Edad:</b>	26 años
<b>Estado Civil:</b>	Soltero
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Gerente de un Hospital situado en Carretera a El Salvador
<b>Años de Experiencia:</b>	6 años

<b>SUJETO # 6</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	27 años
<b>Estado Civil:</b>	Casada
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Gerente de Servicio al Cliente en una tienda de ropa
<b>Años de Experiencia:</b>	4 años

<b>SUJETO # 7</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	31 años
<b>Estado Civil:</b>	Soltera
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Supervisora de Especialistas en una Clínica de Ginecología
<b>Años de Experiencia:</b>	7 años



<b>SUJETO # 8</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	58 años
<b>Estado Civil:</b>	Casada
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Administradora de Empresas
<b>Años de Experiencia:</b>	20 años

<b>SUJETO # 9</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	37 años
<b>Estado Civil:</b>	Casada
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en Psicología Educativa
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Psicóloga y Encargada del Departamento de Desarrollo Integral de una Clínica Psicológica.
<b>Años de Experiencia:</b>	4 años

<b>SUJETO # 10</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	31 años
<b>Estado Civil:</b>	Soltera
<b>Escolaridad:</b>	Maestra de Primaria y Licenciatura en curso
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Supervisora de Maestras de Primaria
<b>Años de Experiencia:</b>	13 años

<b>SUJETO # 11</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	45-50 años
<b>Estado Civil:</b>	Casada
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Monitora de Primaria
<b>Años de Experiencia:</b>	26 años

<b>SUJETO # 12</b>	
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Rango de Edad:</b>	29 años
<b>Estado Civil:</b>	Soltera
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en Pedagogía
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Docente Universitaria y Encargada del Departamento de Ciencias Sociales en un Colegio Ubicado en zona 16
<b>Años de Experiencia:</b>	9 años

### **3.2 Instrumento**

Con base en el tipo de investigación, el instrumento que se realizó es una guía de entrevista individual semiestructurada de 16 preguntas, elaborada por la investigadora, la cual fue grabada y confidencial.

El objetivo de la entrevista es recopilar información necesaria para conocer las ventajas y desventajas de contratar adultos mayores para puestos de servicio al cliente en la ciudad de Guatemala.

Dicho instrumento está compuesto por preguntas específicas distribuidas con base en las diferentes categorías, las cuales son:

- Adulto mayor
- Ventajas de la contratación del adulto mayor.
- Desventajas de la contratación del adulto mayor.
- Competencias del adulto mayor en servicio al cliente.
- Aporte del adulto mayor a servicio al cliente.

### **3.3 Procedimiento**

Para la realización del presente estudio se necesitó completar diversos pasos, los cuáles se definen a continuación:

- Se propusieron dos posibles temas, los sujetos y el tipo de investigación.
- Se identificó la necesidad de realizar un estudio de inclusión social, tomando en cuenta a los adultos mayores, así como las ventajas y desventajas de contratarlos para el área de servicio al cliente.
- Se realizó la propuesta de la pregunta de investigación.
- Se aprobó la propuesta del tema por la Facultad de Humanidades.
- Se estableció un objetivo general y de igual manera los objetivos específicos.

- Se redactó el planteamiento del problema.
- Se investigó sobre el tema con base en estudios realizados previamente en distintas fuentes bibliográficas.
- Se diseñó el formato del instrumento de la entrevista estructurada.
- Se entregó el anteproyecto de investigación.
- El anteproyecto de investigación fue aprobado por la facultad de Humanidades,
- Por medio de un correo electrónico se contactó a varios profesionales explicándoles el tema de la investigación y su colaboración para la aprobación de las mismas adjuntando el instrumento de investigación y esperar su respuesta.
- Se concertaron las citas, y se les envió el instrumento de investigación para que el profesional pudiera revisarlo detalladamente y se adjuntó un formato de validación de instrumento.
- Se llevaron a cabo las citas en las cuales los 3 profesionales dieron sus observaciones y las correcciones que creían necesarias.
- Se sintetizaron todas las recomendaciones y se modificó el instrumento de investigación.
- A través de contactos, se realizó la búsqueda de los sujetos participantes, tomando en cuenta que necesitaban tener 3 años como mínimo de experiencia laboral y estar trabajando actualmente o haberlo hecho con anterioridad con adultos mayores.
- Se solicitó realizar las citas con los sujetos que cumplían los requisitos.
- Se programaron las citas.
- Se llevó a cabo 12 entrevistas individuales, en el lugar y hora acordados con cada sujeto, en las cuales se solicitó la autorización de los sujetos participantes para grabar sus respuestas.
- Se clasificó la información obtenida por los sujetos para ser ordenados en los diagramas pertenecientes a cada sujeto.
- Se realizó una matriz de sentido para cada uno de los entrevistados, con las respuestas obtenidas a través de la entrevista y luego de ellas una para sintetizar lo más importante.
- Se realizó una matriz de sentido general, sintetizando las respuestas de los 12 sujetos entrevistados.
- Se analizaron e interpretaron todos los datos obtenidos en las entrevistas.
- A partir de los datos obtenidos, se realizaron 5 gráficas las cuales dan a conocer los resultados obtenidos en la investigación.
- Se redactaron las conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Se redactaron las recomendaciones del trabajo.

### **3.4 Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística**

Debido al tema de la presente investigación, se escogió el enfoque de investigación cualitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2007), “se caracteriza por ser un proceso que se mueve entre los hechos y su interpretación, debido a que hay una realidad por descubrir, dependiendo del punto de vista y las opiniones de los sujetos y además busca la expansión de los datos que se tienen o bien de la información con la que se cuenta, en lugar de medir variables como otros tipos de investigación”. (p.7)

El presente trabajo de investigación fue de submodalidad etnográfica que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) es “el estudio directo de personas o grupos de personas, durante un periodo de tiempo, utilizando la entrevista para conocer sus opiniones. Este tipo de investigación pretendió revelar significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado” (p.501).

Por ser un estudio de modalidad cualitativa no utilizó ningún tipo de tratamiento estadístico.

Los resultados fueron presentados por medio de matrices individuales por sujeto, que consolidan la información obtenida a través de la entrevista, allí se detallan las respuestas y luego se resume de manera gráfica la información más relevante.

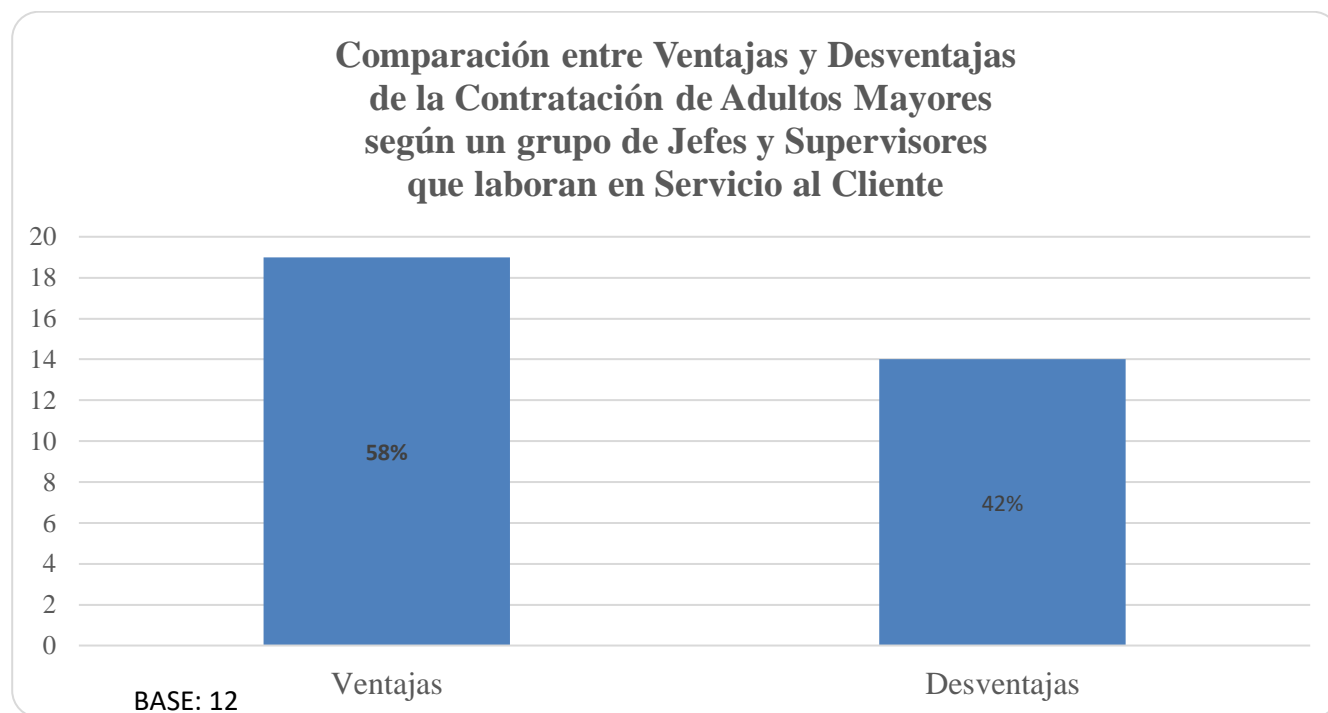
#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación se realizó con la participación de jefes y supervisores de ambos sexos, que laboran en áreas de servicio al cliente, siendo un total de 12 sujetos a quienes se les realizó una entrevista semiestructurada que tuvo como objetivo principal conocer la percepción de los mismos acerca de las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven.

Los resultados de las entrevistas se presentan como matrices de sentido en Anexo # 2.

A continuación, se presentan las gráficas obtenidas según los resultados de las entrevistas realizadas:

**Gráfica # 1**



Se establece a través de la presente gráfica, que de acuerdo con los entrevistados existen más ventajas que desventajas en la contratación de adultos mayores para puestos de servicio al cliente. El 58% de lo mencionado por dichos sujetos habla acerca de las ventajas, mientras que el 42% de las

desventajas.

**Gráfica #2**

**Ventajas de la Contratación de Adultos Mayores según la Percepción de un Grupo de Jefes y Supervisores que Laboran en Servicio al Cliente**

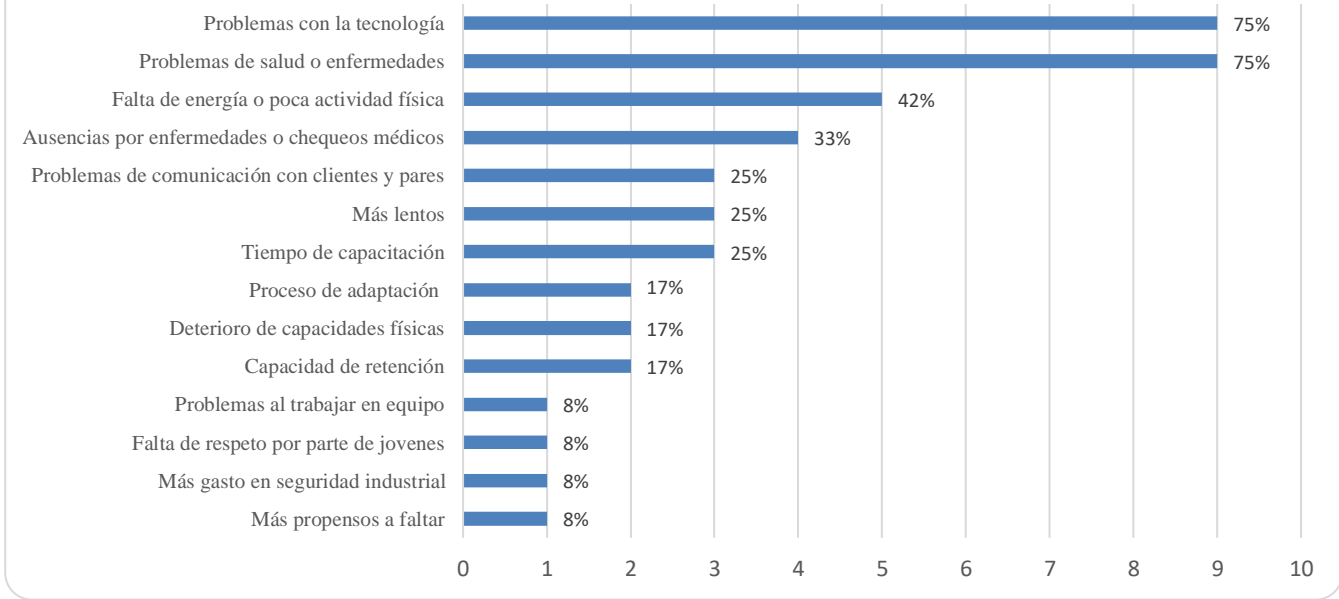


En la presente gráfica se puede ver que de acuerdo con el 83% de los entrevistados la principal ventaja es la experiencia, seguida por las estrategias de afrontamiento y resolución de problemas siendo mencionada por el 50% de los participantes; y el 33% los considera responsables. Mientras que el 25% de los sujetos menciona como ventaja el hecho que los adultos mayores son respetuosos y cuentan un mayor vocabulario y facilidad para comunicarse.

Asimismo, un 17% le dan importancia a los conocimientos y habilidades adquiridas con los años, lo agradecidos que están por la oportunidad laboral, que los mismos cuentan con valores marcados, son abiertos y comunicativos con sus superiores. Además, un 8% comenta que los adultos mayores cuentan con buenas relaciones interpersonales, son menos distraídos, más sabios, reconocen las necesidades de los clientes con facilidad, maduros y confiables, siendo también puntuales y fieles al trabajo ayudando a reducir la rotación laboral.

**Gráfica #3**

**Desventajas de la Contratación de Adultos Mayores según la Percepción de un Grupo de Jefes y Supervisores que laboran en Servicio al Cliente**



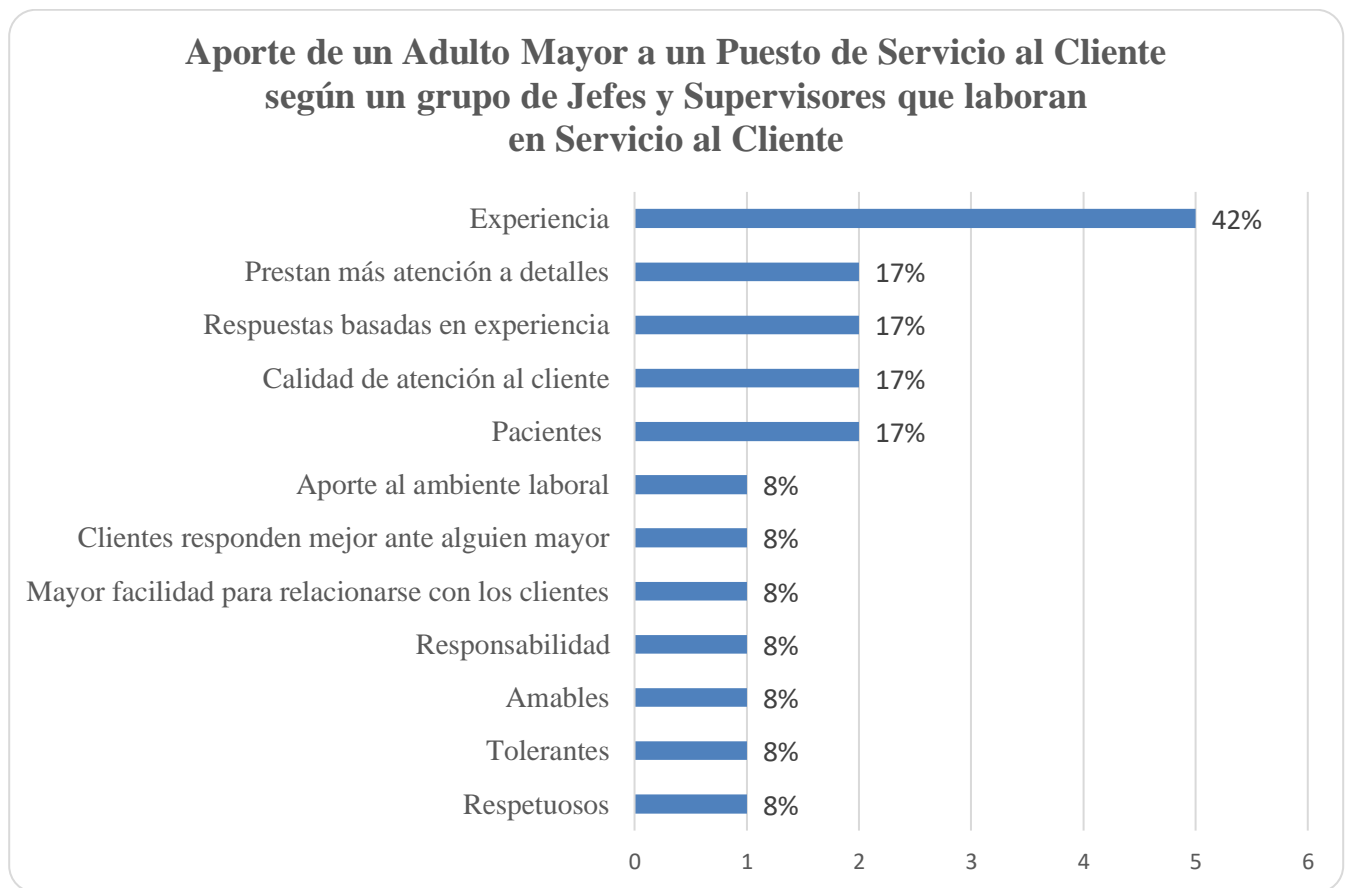
A la vez, el 75% de los jefes y supervisores encuestados identifican como principales desventajas de la contratación de adultos mayores los problemas de salud o enfermedades y los problemas que los mismos tienen con la tecnología. Un 42% opina que otra desventaja es la falta de energía o la poca actividad física que los adultos mayores pueden realizar. Asimismo, el 33% menciona que estas personas presentan más ausencias laborales debido a que sufren de distintas enfermedades y/o tienen que atender a chequeos médicos.

De igual manera el 25% considera que las capacitaciones toman más tiempo cuando tienen a adultos mayores, que los mismos son más lentos para entender y realizar las funciones que requiere su puesto, y algunos pueden llegar a tener problemas de comunicación con clientes y pares. Además los resultados señalan que el 17% consideran como desventaja el deterioro de las capacidades físicas que se va dando con el aumento de edad, afectando su capacidad de retención y presentan problemas en el proceso de adaptación. A la vez, el 8% argumenta que estos trabajadores están más propensos a faltar al trabajo, tienen problemas al trabajar en equipo, pueden sufrir de faltas de respeto por parte de los



jóvenes y pueden representar un gasto más para la empresa en seguridad industrial.

**Gráfica #4**

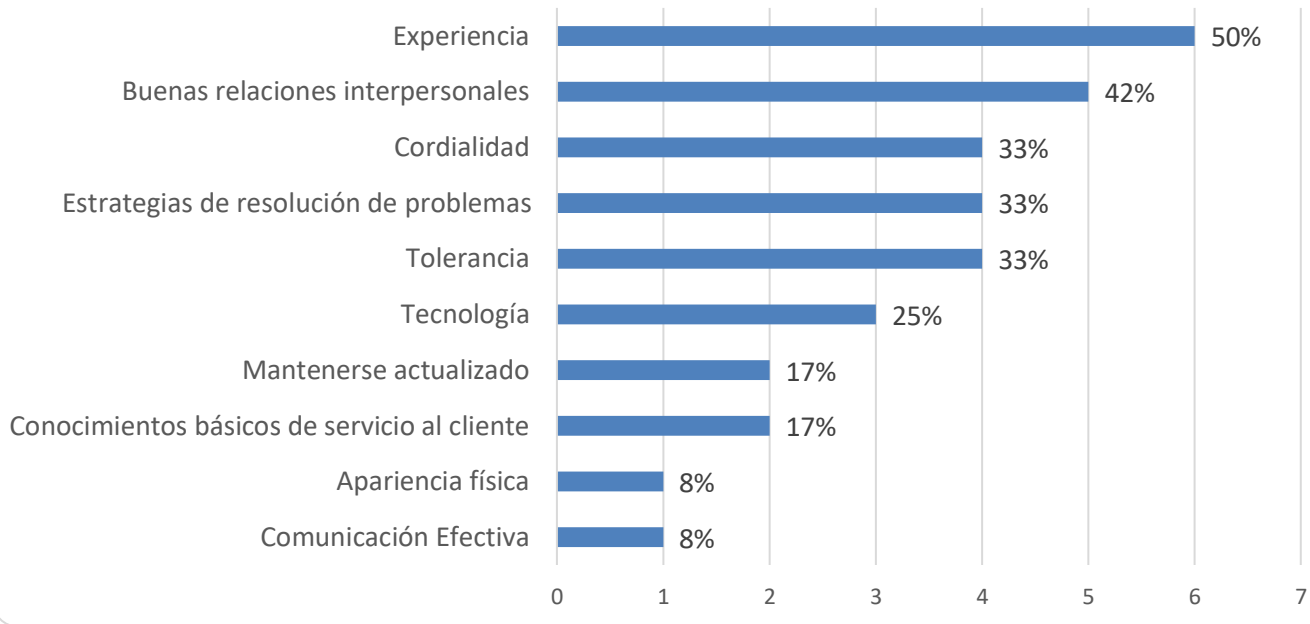


Por otra parte, como se observa en la gráfica 4, el principal aporte de un adulto mayor de acuerdo con el 42% de los jefes y supervisores que fueron entrevistados es la experiencia de los adultos mayores; seguido por la calidad de atención al cliente que los mismos ofrecen, la forma en que los adultos mayores prestan más atención a los detalles, las respuestas basadas en experiencia y la paciencia, todas mencionadas por un 17%.

A la vez los resultados demuestran que un 8% considera que son tolerantes, amables, respetuosos, tienen mayor facilidad para comunicarse con los clientes, además que por ser mayores los clientes se identifican o empatizan más con ellos en el momento de un problema o inconveniente, son más responsables y aportan al ambiente laboral.

**Gráfica #5**

**Competencias Necesarias para un Puesto de Servicio al Cliente según un grupo de Jefes y Supervisores que laboran en Servicio al Cliente**



Los resultados de la presente gráfica muestran que el 50% de los entrevistados consideran que las competencias necesarias para un puesto de servicio al cliente es la experiencia, seguida por las buenas relaciones interpersonales siendo mencionada por el 42%.

Por otra parte, el 33% comentan que es necesario ser cordial, tener conocimiento en estrategias de resolución de problemas y ser tolerante. El 25% argumenta que es necesario tener conocimiento en tecnología.

Finalmente el 17% identifica como competencias necesarias para llevar a cabo un puesto de servicio al cliente los conocimientos básicos acerca del área y mantenerse constantemente actualizado en temas relevantes al puesto de trabajo en el que se desenvuelve y un 8% le da importancia a la comunicación efectiva y la apariencia física.

## V. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la percepción de jefes y supervisores acerca de las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en puestos de servicio al cliente. Los resultados obtenidos demuestran que existen más aspectos positivos que negativos en cuanto a la contratación de los mismos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas, se puede mencionar que el 83% de los jefes y supervisores entrevistados, consideran que la principal ventaja del adulto mayor es la experiencia.

De igual manera, el 50% del grupo de entrevistados indicó que estas personas tienen conocimiento de diferentes estrategias de afrontamiento y resolución de problemas además el 17% de ellos confirman que los adultos mayores ofrecen un mejor servicio al cliente debido a su experiencia laboral; de acuerdo con los resultados de esta investigación el 8% tiene una buena capacidad de distinguir entre las demandas de los clientes tomando en cuenta la calidad del servicio ofrecido. Es así como lo menciona un artículo de autor Anónimo (2016) que menciona como las ventajas más notorias mejor servicio o calidad de atención al cliente y la capacidad de distinguir las demandas de los usuarios, la creatividad frente a problemas, más concentrados, entre otros.

A la vez, los resultados expusieron que los adultos mayores están más conscientes de que no existe mucha disponibilidad actualmente para ellos en el mundo laboral, por lo que el 17% de los entrevistados menciona que están agradecidos con la oportunidad que se les está ofreciendo y los hace ser fieles a la empresa, además el mismo porcentaje de jefes y supervisores afirman que son muy comunicativos con sus superiores, y que los mismos no temen dejarles saber que les está costando un poco más entender además de ser muy comunicativos problemas dentro de la empresa que no les parezcan éticos.

Por otra parte, el 25% concuerda con que tienen un mayor vocabulario y esto les permite comunicarse mejor con los clientes, es así como vale la pena mencionar a Morillo (2015) que argumenta que la sociedad no puede negarle a los adultos mayores la oportunidad de empleo, y que de concedérselos resultará beneficioso para ellos. Además, vale la pena mencionar que los clientes se

relacionan mejor con ellos ya que a la hora de un problema o disgusto, es más fácil empatizar con una persona mayor que con un joven, sin mencionar que tienen un lenguaje más extenso que les permite comunicarse con clientes de todas las edades.

En cuanto a las desventajas el 75% del grupo de entrevistados menciona como principal desventaja los problemas con la tecnología que pueden llegar a afectar la eficiencia y productividad del adulto mayor en el trabajo.

Siguiendo con el mismo porcentaje, la segunda desventaja principal son los problemas de salud o enfermedades, agregando además que el 42% de los entrevistados menciona la falta de energía o la poca actividad física que pueden llevar a cabo los adultos mayores, lo que se puede comparar con el estudio de Cojulún (2006), quien cita a Legrand (1996) mencionando que las personas mayores tienen coordinación pobre, se sienten cansados la mayor parte del tiempo y son propensas a contraer cualquier tipo de enfermedad.

A la vez, el 33% de las opiniones de los sujetos entrevistados mencionan que un adulto mayor necesita más permisos para asistir a chequeos médicos o son más propensos a tener ausencias, asimismo el 25% de los jefes y supervisores entrevistados en esta investigación mencionan que las capacitaciones son más extensas cuando se tienen adultos mayores en ellas, lo que puede resultar que se vuelvan más costosas.

Es importante tomar en cuenta la salud del colaborador como prioridad y evitar que los mismos lleven a cabo actividades que requieran esfuerzo físico o pongan en peligro su salud, lo que para el 8% de los entrevistados representa un gasto más para la empresa, ya que si el puesto requiere de actividad o fuerza física se debe contratar a una persona extra para que la misma haga esas labores por ella.

De igual manera, los resultados de esta investigación demostraron que en Guatemala si existe discriminación laboral hacia los adultos mayores, siendo para el 8% de los entrevistados, la apariencia física uno de los factores relevantes, así como menciona el estudio de Zamora (2009) que argumenta que en Guatemala hay discriminación por apariencia física y la misma constituye un factor determinante para que sean excluidos del proceso de selección de personal, afectando la contratación del personal idóneo y sobre todo restándole importancia a la experiencia.

Asimismo, es importante mencionar el aporte que un adulto mayor puede darle a un puesto de servicio al cliente es en especial la experiencia, según el 42% de los entrevistados, y las habilidades que el mismo ha adquirido gracias a los años que lleva haciéndolo; son maduros, más calmados y pacientes según el 17% de los resultados obtenidos en las entrevistas, lo que los hace tener buenas relaciones interpersonales y les permite comunicarse eficazmente con clientes de todas las edades. Esto se relaciona con el estudio de Cojulún (2006) quien cita a Legrand (1996) quien menciona que entre los aspectos positivos de la contratación de adultos mayores como asesores son más tranquilos y personal a su cargo considera que dicha asesoría ha ayudado a los trabajadores a mejorar su trabajo.

Finalmente, es necesario mencionar que, en base a los resultados obtenidos, las competencias necesarias para que un adulto mayor pueda desempeñar un puesto de servicio al cliente son:

- a) Experiencia en Servicio al Cliente, según el 50%.
- b) Buenas relaciones interpersonales, según el 42%
- c) Tolerancia, de acuerdo con el 33%
- d) Estrategias de Afrontamiento y Resolución de Problemas, según el 33%
- e) Cordialidad, según el 33%
- f) Facilidad de Aprendizaje Tecnológico, según el 25%
- g) Mantenerse constantemente actualizado, según el 17%.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación y la discusión de los mismos, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se concluyó que, en la contratación de adultos mayores, existen más ventajas que desventajas, sin embargo debido a los prejuicios que se originan socialmente acerca de ellos existe cierta discriminación laboral hacia ellos, restándoles oportunidades.
2. Con base a las entrevistas, se determinó que la mayor ventaja de la contratación de un adulto mayor es poder hacer uso de la experiencia que trae consigo, ya que al tener una vida laboral más extensa ha adquirido habilidades y/o destrezas que lo ayudan a desempeñar su puesto de trabajo eficazmente y de una forma diferente a empleados más jóvenes, ofreciendo un mejor servicio al cliente o bien calidad de atención al cliente.
3. Según los resultados del estudio, la segunda principal ventaja son las estrategias de afrontamiento y resolución de problemas.
4. Las ventajas menos mencionadas son la responsabilidad, puntualidad, respeto y valores de los adultos mayores.
5. Se concluyó que los adultos mayores son más eficaces en resolver problemas de los clientes, mencionando que es más fácil empatizar con adultos mayores al momento de un inconveniente y que debido a su extenso lenguaje el mensaje es bien recibido por personas de diferentes edades,
6. Se determinó que están agradecidos con que se les da la oportunidad de demostrar de los que son capaces, además que tienen mejor comunicación con sus supervisores y no tienen miedo de dejarles saber cuándo una persona dentro de la organización no está actuando bien.

7. Los resultados del presente estudio identificaron percepciones similares por parte de los jefes y supervisores participantes, quienes mencionan que desde el punto de vista físico existe un natural deterioro biológico que puede llegar a afectar la eficiencia y productividad del adulto mayor en el trabajo, y que en algunas ocasiones los colaboradores tienen problemas de salud que pueden afectar aún más su desempeño.
8. Una de las desventajas mencionadas varias veces por los entrevistados es el obstáculo que presenta la brecha digital, siendo en la actualidad la tecnología tan importante los adultos mayores presentan dificultad con el manejo de la misma.
9. Asimismo, se mencionó que entre las desventajas de la contratación de adultos mayores se pueden mencionar las ausencias debido a enfermedades o chequeos médicos y que el periodo de capacitación es más extenso, resultando más costoso.
10. Además se concluyó que la experiencia es el principal aporte que un adulto mayor puede ofrecer a un puesto de servicio al cliente.
11. También se pudo determinar que parte del aporte es la calidad de atención al cliente y la paciencia al realizar su trabajo.
12. A su vez se pudo observar que la principal competencia necesaria para un puesto de servicio al cliente es la experiencia dentro del área.
13. Finalmente, para desarrollar un puesto, es necesario tener conocimientos de tecnología y mantenerse actualizado.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación y la discusión de los mismos, se presentan las siguientes recomendaciones:

### **A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS:**

- Se recomienda introducir una cultura de respeto y apoyo para los adultos mayores dentro de las instituciones educativas, dando a conocer sus necesidades y privilegios, y sobre todo organizar programas de apoyo y bienestar a las personas de la tercera edad en las que se les pueda brindar asesoría para obtener empleo más fácilmente y que estén acorde a sus capacidades y estudios dentro de las empresas de Guatemala y a la vez dar capacitación a las personas de la tercera edad actualizando sus conocimientos sobre tecnología, desarrollo laboral, relaciones laborales, entre otros.
- A las universidades del país, principalmente las carreras humanísticas, se les recomienda que investiguen más sobre esta temática, ya que existe muy poca información y es un tema relevante para el desarrollo de los adultos mayores.

### **A LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS:**

- Se recomienda desarrollar un buen proceso de reclutamiento y selección, y hacer caso omiso a los prejuicios que socialmente van atados a la contratación de adultos mayores y se les de las mismas oportunidades a todos sin importar su sexo, rango de edad o raza;
- Asimismo, como la creación de un código de ética basado en los principios fundamentales para que el proceso de reclutamiento y selección se haga de la mejor manera y de forma eficaz, seleccionando y contratando al mejor talento humano del país para disminuir la rotación de personal en las empresas.
- Observar y apoyar de igual manera la adaptación laboral de los adultos mayores, puesto que la tecnología y la diferencia de edad puede presentar dificultades.



## A LAS EMPRESAS NACIONALES:

- Se recomienda que creen programas de capacitación constante para los empleados adultos mayores para compensar sus desventajas o competencias.
- Es recomendable facilitar oportunidades, tomando en cuenta a adultos mayores para puestos que no requieran de un mayor esfuerzo físico que pueda perjudicar su salud.
- Por último, los profesionales de Recursos Humanos deben tener en consideración que cada colaborador es diferente y único, sin importar su edad, que su proceso de adaptación a la empresa e integración a los equipos de trabajo cambiará dependiendo de cada colaborador para poder apoyarlo durante su desarrollo profesional dentro de la empresa.

## VIII. REFERENCIAS

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Granica.

Anónimo (2016). *Estos son los beneficios de contratar a un adulto mayor. (Homepage)*. Recuperado de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estos-son-los-beneficios-de-contratar-un-adulto-mayor>

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Nomos, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A

Código de Trabajo de Guatemala. Decreto número 1441. Edición actualizada. *Título Segundo: Contratos y Pactos de Trabajo. Capítulo Primero, Disposiciones Generales y Contrato Individual de Trabajo. Artículos 19 (p.19), 27 (p.22) y 29 (p.23)*. Oficina Internacional del Trabajo. Guatemala, Centro América.

Cojulún, L. (2006). *Evaluación de las Opiniones de los Gerentes de las Instituciones Bancarias Nacionales y Transnacionales sobre la Contratación de Personal de la Tercera Edad como Asesores*. (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Cojulún, M. (2011). *Competencias Laborales como base para la Selección de Personal. Estudio Realizado en la Empresa Piolindo de Retalhuleu*. (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Delgado, S. y Ventura, E. (2011). *Recursos Humanos, Administración y Finanzas*. Madrid, España: Paraninfo.

Dessler, G y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ta Ed.). México: Pearson.

- Escamez, E. (2005). *Metodología empleada a la selección de personal ha experimentado un notable cambio en los últimos años.* (Homepage) Recuperado de: <http://www.educaweb.com/noticia/2005/03/14/metodologia-empleada-seleccion-personal-ha-experimentado-notable-cambio-1336.html>
- Ferrigno, M. (2005). *Reclutamiento, selección y contratación de personal para un centro de asesoría empresarial: informe académico.* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Figuroa, M. (2013). *Proceso de Contratación de Personal Docente para Aumentar la Competitividad de Colegios Privados de San Juan Ostuncalco.* (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Figuroa-Maria.pdf>
- Grados, J y Sánchez, E. (2007). *La Entrevista en las Organizaciones.* México DF, México: Manual Moderno.
- Granados, A. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en una Institución de beneficencia en la cabecera departamental de Huehuetenango.* (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Campus de Huehuetenango, Guatemala.
- Helleriegel, D. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias.* (11va Ed.). México: CENAGE Learning.
- Hermosilla, Y. y Tapia, A. (2006). *Diagnóstico de Discriminación Laboral en las Personas Mayores de 45 años en las grandes tiendas del sector comercial en la ciudad de Valdivia.* (Tesina de licenciatura) Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile. Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/feh556d/doc/feh556d.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (4a Ed.). México: McGraw-Hill.

- Herrera, A. (2015). *Competencias Laborales en los Colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango*. (Tesis inédita de grado). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), (2004). *Sistema de Evaluación y Certificación de la competencia laboral del INTECAP*, Guatemala.
- Izquierdo, T. y López, O. (2012). *El rol de las actitudes en la inserción laboral de los empleados mayores de 45 años*. Universidad de Murcia. (Homepage). Recuperado de: [revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/download/1695/5811](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/download/1695/5811)
- Jiménez, G. (2010). *La evasión del pasivo laboral a través de la simulación de contrato de servicios profesionales*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- López, J. (2014). *Reclutamiento de Personal como Herramienta para Mejorar la Calidad Docente en empresas educativas privadas de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Lopez-Jesica.pdf>
- Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. México: Editorial McGraw – Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, (9na Ed.). México: Prentice Hall.
- Morrillo, C. (2015). *La Inserción Laboral del Adulto Mayor en la Legislación Ecuatoriana*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”, Tulcán, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3493/1/TUAAB012-2016.pdf>
- Naranjo. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla*. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f0c05b48-988a-48a4->

Organización de las Naciones Unidas (ONU), (2017). *Perspectivas de la Población Mundial. La Revisión*

del 2017. Recuperado de:  
[https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf)

Puchol, L. (2002). *El libro de la entrevista de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Ramos, L. (2015). *Principios y objetivos de la dotación de personal*. (Homepage) Recuperado de:  
<https://www.gestiopolis.com/principios-y-objetivos-de-la-dotacion-de-personal/>

Rojas, F. (s/f). *Contratación de Personal*. (Homepage) Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/fabian-rojas-a/contratacion-de-personal-13052361>

Salguero, W. (2006). *La contratación y extinción del contrato*. España: Editorial Vértice.

Soledad, M., Ayala, P., Flores, C. y Milesi, C. (2016). *Percepciones acerca del Proceso de Búsqueda y Contratación de Docentes en Chile: Nudos Críticos e Inequidad del Sistema*. Recuperado de:  
<http://www.scielo.cl/pdf/caledu/n45/art08.pdf>

Soto, F. (2006). *La Gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio*. (Homepage).  
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>

Spencer, L. y Spencer, M. (s/f). *Evaluación de Competencia en el Trabajo, Modelos para un Desempeño Superior*. (Homepage). Recuperado de:  
<https://www.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>

Stoner, J. y Wankel, C. (s/f). *Administración de Recursos Humanos y Reclutamiento y Selección de Personal*. Recuperado de:  
[http://www.ceamer.edu.mx/lecturas/administracion/3/Admonrecur/Modulo4\\_2.pdf](http://www.ceamer.edu.mx/lecturas/administracion/3/Admonrecur/Modulo4_2.pdf)

Welch, J. y Welch, S. (2006). *Winning*. (2da Ed.). Estados Unidos: S.A Ediciones B.

Zamora, B. (2009). *La Discriminación por Razón de la Apariencia Física en la Contratación Laboral*.  
(Tesis inédita de licenciatura) Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

## **ANEXOS**

**ANEXO # 1**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**



<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b>	Cualitativa
<b>UNIDADES DE ANÁLISIS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación</li> <li>- Adulto Mayor</li> </ul>
<b>ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventajas y Desventajas de la contratación de adultos mayores.</li> <li>- Aporte</li> <li>- Competencias Necesarias para que un adulto mayor pueda llevar a cabo un puesto de atención al cliente.</li> </ul>
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer la percepción sobre las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en puestos de atención al cliente en la actualidad, según el criterio de jefes y supervisores que laboran en áreas de trabajo afines.
<b>NÚMERO DE ENTREVISTAS A APLICAR</b>	12 sujetos que cumplan con los requisitos
<b>VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA:</b>	3 profesionales
<b>NOMBRE DE LOS PROFESIONALES QUE VALIDARON LA ENTREVISTA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mgtr. Estuardo Ceballos</li> <li>- Mgtr. Aranka Pokus</li> <li>- Licda. Maria de la Luz de León</li> </ul>
<b>FORMA DE ADMINISTRACIÓN</b>	Individual
<b>ELABORADO POR:</b>	Jennifer Gabriela Ardón Tórtola

## FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

SUJETO # ____	
Género:	
Rango de Edad:	
Estado Civil:	
Escolaridad:	
Puesto de Trabajo:	
Años de Experiencia:	

PREGUNTA
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el puesto que desarrolla actualmente?
2. ¿Tiene a su cargo personal cuyo rango de edad es igual o mayor de 60 años?
3. ¿Recomendaría a otras personas la contratación de adultos mayores?
4. ¿Considera que existe un cambio de actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes o pares son adultos mayores?
<b>ADULTO MAYOR</b>
5. A lo largo de su experiencia, ¿ha notado alguna diferencia en el proceso de adaptación de los adultos mayores?
6. ¿Cómo responde un adulto mayor al momento de darle instrucciones?
7. Describa ¿Cómo son las habilidades comunicativas de las personas mayores?
8. ¿Qué considera acerca de la manera en que un adulto mayor maneja sus sentimientos y emociones durante el desempeño de su trabajo?
9. Describa ¿Cómo es la capacidad de atención y escucha de los adultos mayores?
<b>VENTAJAS</b>
10. Según su criterio, ¿Qué ventajas existen en cuanto a la contratación de adultos mayores?
11. De acuerdo con su experiencia al trabajar con adultos mayores, ¿cuál considera que es el principal aporte de los mismos en un puesto de servicio al cliente?

<b>DESVENTAJAS</b>
12. ¿Cuáles son las desventajas de contratar adultos mayores para el área de servicio al cliente?
13. ¿Considera que los prejuicios que se originan socialmente acerca de los adultos mayores, son causa de discriminación laboral hacia ellos?
14. ¿Qué situaciones relacionadas con la edad, pueden ser un impedimento para el desenvolvimiento de los adultos mayores dentro de su puesto en la organización?
15. ¿Cuáles son los riesgos que corre la organización al momento de contratar adultos mayores?
<b>COMPETENCIAS</b>
16. ¿Cuáles son las competencias que deben tener los adultos mayores para trabajar en servicio al cliente?

**ANEXO # 2**  
**MATRICES DE SENTIDO**

<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 1</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales
<b>RANGO DE EDAD:</b> 27 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Responsable de la Oficina de Desarrollo de una Organización sin fines de lucro.
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltera	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 5 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
INFORMACIÓN GENERAL	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “Actualmente llevo ya casi 2 años de estar laborando en este puesto.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Por el momento no, he tenido, pero por el momento, ahorita no. Las últimas personas que estuvieron en la organización de edad mayor a 60 años se retiraron en Abril.”
	Recomendación de la contratación	— “Depende para qué puesto de trabajo la verdad, dependería de qué tipo de trabajo van a hacer si es un trabajo físico, muy cansado tal vez no; pero si es un trabajo un poco más tranquilo, en donde la actividad física no requiera de mayor... de mucho esfuerzo si lo recomendaría.”

	<p>Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores</p>	<p>— “Considero que sí, he visto que las personas más jóvenes tratan a los adultos mayores con más respeto, creo que hay bastantes actitudes que las personas más jóvenes adoptan en este sentido como de respeto y de tenerles un poco más de consideraciones... cuando sus padres son adultos mayores para serle honesta, no he vivido una experiencia en la que el jefe sea un adulto mayor, entonces no sabría cómo se comportan cuando son jefes, pero cuando son pares yo he identificado eso, que los tratan con más respeto y con algunas consideraciones.”</p>
	<p>Proceso de Adaptación:</p>	<p>— “Pues depende... creo que depende nuevamente del trabajo, cuando se trata de cosas relacionadas con tecnología por ejemplo si he visto que les toma un poco más adaptarse... a este tipo de cosas como utilizar programas, hacer este tipo de cosas.”</p> <p>— “En cuanto al ambiente de trabajo, creo que también depende, yo tengo experiencia viendo personas mayores en un ambiente donde sí se utilizaba más tecnología digamos y en uno donde no, y creo que eso influye también verdad, en cómo se adaptan al ambiente creo que depende también del resto de compañeros del trabajo, no solo de ellos. Pero en general, yo diría que se adaptan bastante bien, solo mencionaría esta parte de la tecnología donde yo he notado que toman un poco más en adaptarse.”</p>

<p style="text-align: center;">ADULTO MAYOR</p>	<p style="text-align: center;">Seguimiento de Instrucciones:</p>	<p>— “Al momento de darle instrucciones, pues yo considero que se toman un poco de tiempo en procesar la información, lo cual me parece algo positivo de hecho, creo que están más cómodos con aceptar cuando no saben hacer las cosas o cuando les está costando hacer algo que otras personas más jóvenes.”</p> <p>— “Creo que cuando uno les da instrucciones están bastante abiertos, no sólo a venir y hacer las cosas o de una vez decir que no las van a hacer sino tomarse el momento de hacer un ejercicio de introspección para analizar algunas cosas de la instrucción, he visto que muchas veces se toman su tiempo antes de realizarlo no porque no puedan hacerlo sino por esta parte verdad, de cómo tomarse las cosas un poco más en serio tal vez y que... analizan verdad que acciones van a tomar después de haber recibido la instrucción.”</p>
	<p style="text-align: center;">Habilidades Comunicativas</p>	<p>— “En mi opinión y desde mi perspectiva creo que las habilidades comunicativas de las personas mayores son bastante buenas, en el sentido que son bastante tranquilas, hablan lento, hacen un esfuerzo por comunicarse verdad, con otras personas; creo que se conocen bastante bien por todo lo que han vivido y creo que eso ayuda a cualquier persona a comunicarse de una manera más efectiva, cuando una persona se conoce bien verdad y ya ha estado en diferentes circunstancias y ha vivido diferentes</p>

		<p>cosas que le permiten acoplarse a las nuevas experiencias.”</p>
	<p>Manejo de sentimientos y emociones.</p>	<p>— “Creo que depende mucho de la persona, independientemente de la edad, creo que las características personales de una persona, el carácter, las experiencias que ha vivido, el autoestima van a influir en cómo una persona va a manejar sus sentimientos y emociones durante el trabajo; pero nuevamente consideraría que las personas, pues los adultos mayores, tienen al haber vivido más tiempo verdad y haber tenido más experiencia suelen haber desarrollado ya más resiliencia que una persona joven... suelen conocerse bastante bien como le dije anteriormente y creo que eso los ayuda a manejar sus sentimientos y emociones.”</p> <p>— “Además considero que en general las personas mayores tienden a ser más tolerantes entonces ayuda mucho en cuanto al manejo de sentimientos y emociones.”</p>
	<p>Capacidad de atención y escucha.</p>	<p>— “Pues creo que depende, creo que depende porque muchas veces las personas mayores aparte de esta condición tienen otras condiciones verdad como puede ser tal vez ya el hecho de tener una discapacidad auditiva... haber, ir perdiendo este sentido verdad con el tiempo, no todos lo desarrollan creo que no se podría generalizar... creo que la parte de escucha si dependerá de otras condiciones más que, más que de la edad y en cuanto atención considero que lo mismo, creo que las personas mayores... están... muy anuentes a escuchar verdad a prestar atención y a hacer bien</p>



		<p>las cosas entonces creo que la atención por su parte está, o sea hacen un esfuerzo por prestar atención y también me gustaría agregar que he notado que las personas mayores, creo que lo mencioné anteriormente, pero he notado que las personas mayores no tienen tanto empacho en decir “mire no entendí” o “será que me puede repetir algo” entonces creo que aunque su atención desmejore un poco tienen la libertad de decir las cosas verdad de decir “mire me puede repetir” o “será que me lo grita porque no le escuche” o lo más común, “será que me puede hablar un poco más alto.”</p>
	<p>Ventajas</p>	<p>— “Yo creo que nuevamente va a depender del trabajo que se va a realizar... si es un trabajo que no va a requerir de mucho esfuerzo físico yo pensaría que las ventajas que existen son: primero son muy responsables, desde mi punto de vista son personas muy responsables... son personas que están muy agradecidas de tener la oportunidad de tener un trabajo... son personas que respetan mucho, respetan mucho a... a tanto a los jefes, como a los clientes y como al resto de empleados entonces creo que tienden a tener buenas... relaciones interpersonales... creo que son personas puntuales verdad creo que es parte de la generación, de las generaciones en las que crecieron verdad otro tipo de valores que dentro de una empresa u organización tienden a ser muy beneficiosas, lo mismo que mencionaba anteriormente verdad creo que son personas más resilientes y pueden afrontar y resolver problemas de la vida cotidiana y laborales con mayor facilidad.”</p>

<p>VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES</p>	<p>Principal Aporte</p>	<p>— “Pues yo diría que... tienden a tener mayor facilidad para relacionarse con los clientes, son bastante amables y respetuosos, pacientes que también es algo que funciona mucho a la hora de pues, en un puesto de servicio al cliente; la paciencia que ellos tienen y la tolerancia que mencionaba anteriormente creo que son cosas que... pues son características que identifiqué más en una persona de edad avanzada que en una persona más joven y que sirven muy bien en el servicio al cliente.”</p> <p>— “Creo que de parte de los clientes también será más fácil empatizar con una persona mayor... que, con una más joven, creo que es esto mismo que hablamos, que sobre todo en nuestra cultura se tiende a tener, cierto respeto más marcado por personas adultas verdad, creo que las personas, verdad en el caso de los clientes tendrían más... respeto a la hora de tratar con una persona de servicio al cliente mayor, en el caso que hubiera algún problema o surgiera algún descontento.”</p>
		<p>— “Pues yo creo que desventajas en general podrían ser, por ejemplo el estado de salud... obviamente no va a ser el mismo que una persona más joven, evidentemente no se puede generalizar verdad, pero... pero si se puede verdad generalizar en este caso, creo que tal vez esto verdad, tal vez van a haber un poco más de faltas por enfermedad, por chequeos médicos; en el caso de que se trate de tecnología creo que</p>

<p style="text-align: center;">DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES</p>	<p style="text-align: center;">Desventajas</p>	<p>tal vez esto podría ser una desventaja verdad como el tiempo que les toma adaptarse, muchos de ellos no son tan habilidosos en cuanto a la tecnología, claro que es algo que se puede aprender pero también esta es otra desventaja verdad si pues... hay estudios que demuestran que conforme la edad avanza la forma en que el cerebro retiene la información es diferente verdad y en este caso sería una desventaja para los adultos mayores. Otra desventaja...por el momento no puedo pensar en otra.”</p>
	<p style="text-align: center;">Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios</p>	<p>— “Totalmente, si creo que se puede ver desde las convocatorias a los puestos de trabajo en donde se especifica que quieren personas hasta una cierta edad verdad, que usualmente no pasa de los 35-40 años, totalmente, creo que existe este prejuicio de que las personas mayores no van a producir igual o no van a rendir igual y que van a estar enfermos y que.... Esto verdad que van a ser un gasto más en vez de ser productivos verdad, y si totalmente creo que esto es una realidad, existe discriminación laboral hacia las personas mayores y seguro que los prejuicios, algunos basados en datos y otros basados en pura percepción si influye en que se les discrimine.”</p>
	<p style="text-align: center;">Impedimentos en el puesto de trabajo</p>	<p>— “Pues yo pensaría que primero que todo su estado de salud. El estado de salud de una persona de edad avanzada, esta parte de la tecnología que decía, creo que la mayor parte de las personas adultas por el hecho de no haber crecido en esta era tecnológica como muchos de nosotros personas más jóvenes lo hicimos, tienen menor facilidad</p>

	relacionados con la edad	para utilizar tecnología verdad y muchas veces eso puede ser un problema en desenvolvimiento, otra de las cosas puede ser en caso de que el trabajo requiera de actividad física el desempeño podría ser menor, no precisamente porque depende de la persona verdad pero, eso.”
	Riesgos	— “Pues yo pensaría que un riesgo, sería bueno el que puedo pensar en este momento es como las faltas que pueda tener la persona, bueno no faltas sino las ausencias que pueda tener una persona por motivos de salud, nuevamente esto dependería de las personas verdad y hay personas de todas las edades que se enferman bastante verdad depende del estado de salud pero yo diría que eso tal vez, existiría el riesgo de tener más ausencias relacionadas con el estado de salud, existiría el riesgo de que haya menor productividad de parte de una persona, esto nuevamente de lo que hablábamos si se trata de un trabajo donde se requiera bastante actividad física, podría correrse este riesgo verdad que la persona no pueda cumplir con esas expectativas.”
		— “Pues para trabajar en servicio al cliente creo que tiene mucho que ver con buenas relaciones interpersonales, bastante tolerancia verdad, haber desarrollado tolerancia, facilidad para resolver problemas porque las personas que atienden clientes muchas veces tiene que resolver problemas cuando las cosas se complican o cuando las

COMPETENCIAS	Competencias	<p>personas no están contentas con el servicio creo que tienen que tener también conocimientos básicos de atención al cliente verdad que no precisamente es algo tan de sentido común verdad, creo que si son competencias que se pueden aprender, el cómo tratar al cliente el cómo responder a las preguntas que hacen o como intentar calmarlos si se trata de una situación de conflicto o cómo atenderlos verdad para proyectar la imagen de la empresa y cosas así entonces yo diría que competencias en esto también, en este sentido, que tengan experiencia o algún otro tipo de conocimiento directamente relacionado con atención al cliente.”</p>
--------------	--------------	---

**Sujeto # 1**  
Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente

Información General	Tiempo de laborar en el puesto actual	2 años.
	Adultos mayores a su cargo	No
	Recomendación de la contratación	Depende, si requiere trabajo físico no, en lo contrario sí.
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	Existe un cambio de actitud, ya que los adultos son tratados con mayor respeto y algunas consideraciones
Adulto Mayor	Proceso de Adaptación	Diferencia debido a tecnología, ya que la misma influye en como se adapta y otro factor serían los compañeros
	Seguimiento de Instrucciones	Toman más tiempo, debido a que hacen un ejercicio de introspección, no les cuesta admitir que les está costando trabajo aprender.
	Habilidades Comunicativas	Hablan más lento, con tranquilidad, se conocen a sí mismos y esto es transmitido en el mensaje.
	Manejo de Sentimientos y Emociones	Depende más de la persona, sin embargo la experiencia de vida ayuda a manejarlo de mejor manera
	Capacidad de Atención y Escucha	Están dispuestos a escuchar y prestar atención.
	Ventajas	Ventajas
Principal Aporte		Facilidad para relacionarse, amables y respetuosos, pacientes y tolerantes. Si hay algún problema es más fácil empatizar con un adulto mayor.
Desventajas	Desventajas	Estado de salud, ausencias por enfermedad o chequeos médicos, tecnología, capacidad de retención cambia conforme la edad avanza.
	Discriminación laboral debido a prejuicios	Si, existe la creencia de que no producirán igual, que serán un gasto más.
	Impedimentos para cumplir el puesto de trabajo relacionados con la edad	Estado de salud, ausencias y actividad física.
	Riesgos	Ausencias por enfermedad o problemas con la actividad física necesaria para el cumplimiento del trabajo.
Competencias	Competencias	Buenas relaciones interpersonales, tolerancia, facilidad para resolver problemas, conocimientos básicos de servicio al cliente (trato, respuesta, intentar calmarlos, cómo proyectar la imagen de la empresa, atención al cliente).

<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 2</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Diversificado
<b>RANGO DE EDAD:</b> 26 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Jefe del Departamento de Servicio al Cliente para una empresa que distribuye vegetales a supermercados y cadenas de restaurantes.
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltera	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 5 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “En este puesto llevo 2 meses.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Si, 1 persona.”
	Recomendación de la contratación	— “Si, porque en especial donde yo estoy trabajando es una planta de alimentos entonces para nosotros si es funcional igual tener gente así, una por la responsabilidad social que tenemos, y dos porque si tenemos trabajo que ofrecerle a gente, por ejemplo, para que no hagan mayor esfuerzo físico, de hecho la persona que tengo se dedica a limpiar tomate, entonces eso es un trabajo que se puede hacer.”

		<p>— “Tengo también a otras personas en empaque por ejemplo, en producción; no las tengo directamente a mi cargo pero si veo que igual hay mucho personal ahí que es de la tercera edad que se utilizan por ejemplo para limpiar vegetales, para empacar bandejas, un trabajo que pues no les genera ninguna molestia, y si los tomamos bastante en cuenta.”</p>
	<p>Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores</p>	<p>— “Si, pues lastimosamente algunas veces si he notado que tal vez no lo toman con la misma seriedad una; dos cuesta mucho que realicen los labores que ellos les indica por ejemplo si el jefe es de la tercera edad; también algunas veces quisieran como medirse a la par de ellos, pero las personas mayores pues ya no pueden hacer quizás mucho esfuerzo físico entonces algunas veces pueden llegar a humillarlas, también por lo mismo verdad.”</p>
	<p>Proceso de Adaptación:</p>	<p>— “Sí, por ejemplo hace 5 años si notaba que no había mayor aceptación definitivamente para los adultos mayores, no habían oportunidades, ya entrando por ejemplo más en plantas así como estoy ahorita si veo que hay mayor aceptación, de hecho se acoplan más y la gente igual que está trabajando que están en el mismo puesto pero al mismo nivel más que todo son fácil de acoplarse o sea los respetan no hay mayor diferencia.”</p>



	<p>Seguimiento de Instrucciones:</p>	<p>— “Tarda un poco más en aprender si es de habilidad, si es de destreza motriz por ejemplo, algunas veces tardan un poco más en aprender, pero al final es cuestión de costumbre, ya cuando logran por ejemplo acostumbrarse a la tarea ya van agarrando más agilidad y también logran tener velocidad; sólo que el proceso si es un poco más tardado.”</p>
<p>ADULTO MAYOR</p>	<p>Habilidades Comunicativas</p>	<p>— “Pues son muy abiertos de hecho, bueno ahora considero yo que si son más abiertos, por ejemplo personal que tengo a mi cargo si me comunica mucho las cosas, qué es lo que les molesta o por ejemplo si tienen que realizar alguna labor fuera del trabajo, etcétera para permisos son muy comunicativos; también con lo que sucede dentro de la planta por ejemplo si es algo malo ellos no lo apoyan entonces prefieren decirlo a cubrir por ejemplo a otra persona verdad entonces son personas en las que se puede confiar mucho, pues de hecho yo creo que si se puede confiar más en una persona mayor que en una persona menor de edad, porque si ya se han dado muchos casos por ejemplo como de robos etcétera que una persona mayor es muy difícil que lo haga; es muy difícil que una persona mayor sea como no íntegra se da muchísimo más en los jóvenes lastimosamente, más en el tipo por ejemplo de planta que es mucha rotación de personal y entonces si se da bastante ahí se ha logrado que los adultos mayores que están ahí sí llevan más de 9 años de la empresa aproximadamente.”</p>

	Manejo de sentimientos y emociones.	— “Sabes manejarlo, como mencionaba son muy comunicativos con lo que está pasando, por lo que hace que esto no sea un problema, o al menos dejan saber que no están de acuerdo y están dispuestos a sentarse a hablar al respecto.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Pues cuesta un poco en cuestión de atención, porque si como le comento para la capacitación por ejemplo si hay que dedicarles más tiempo, hay que darles más herramientas, pero al final no es cosa que no aprendan, si lo único que yo siento es que hay que dedicarles un poco más de tiempo, tenerles paciencia más o menos y uno igual al contratar adultos de la tercera edad sabe que por ejemplo igual tiene que dar todos los permisos verdad y cualquier cosa si tomamos en cuenta que la persona pueda faltar por ejemplo al trabajo, o está más propensa a.”
		— “Que son muy fieles al trabajo, si uno les da las herramientas ellos lo aprecian porque actualmente a pesar que se les da más oportunidad no todas las empresas dan oportunidad, no sólo porque no quieren sino que tal vez no hay ningún puesto que les puedan ofrecer en realidad que no afecte su motricidad, sin embargo por ejemplo en la planta si nos gusta mucho como

<p>VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES</p>	<p>Ventajas</p>	<p>tomarlos en cuenta porque son muy fieles; media vez aprenden, lo que tratamos es que por ejemplo si les vamos a dar un puesto es porque ya vimos las habilidades que puede tener, le mostramos el trabajo y tratamos de no moverlo porque si genera mucho más costo estarlos capacitando por lo mismo de que hay que dedicarles un poco más de tiempo en la capacitación entonces tratamos de no moverlos mucho; si los ingresamos a un puesto, en ese puesto se quedan por ejemplo y luego igual es conforme a sus capacidades; si ellos pidieran un cambio, se puede realizar siempre cuidando su salud verdad, entonces si la verdad es que más que todo la fidelidad que uno ve en ellos en el trabajo, que igual si uno les dice “Mire me pueden apoyar con tal cosa” apoyan bastante, media vez ellos puedan realizar la actividad, apoyan.”</p>
	<p>Principal Aporte</p>	<p>— “La experiencia, o sea a pesar de todo ya son personas que han pasado por 2-3 trabajos o 4 entonces siempre tienen que aportar, por ejemplo ponen atención, son más serviciales, son más pacientes de hecho algunos, la mayoría de los que ha trabajado toda su vida son más pacientes, se les puede pedir opinión de cualquier cosa porque la mayoría sabe mucho, tiene mucho que aportar, por ejemplo no solo en experiencia tal vez es de no de fuerza sino de conocimiento por ejemplo, tal vez no es que ellos hayan estudiado una carrera en específico de hecho porque con el personal que tengo a mi cargo hay alguna que no curso más de tercero básico, pero han pasado por</p>

		<p>muchos trabajos, entonces la misma necesidad ha hecho que ellos hayan aprendido muchas cosas en muchos lugares que después pueden ser aplicables por ejemplo en la planta que yo eso lo utilizo bastante, utilizo mucho el conocimiento que ellos traen de otros lugares.”</p>
	<p>Desventajas</p>	<p>— “Como le decía el tiempo de capacitación, el recurso que hay que invertir en ellos por lo mismo que el tiempo es un poco más extenso; con nosotros se da por ejemplo que les asignamos una tarea y un puesto, sin embargo siempre hay una persona de menor edad junto a ellos porque... yo tengo una persona que tiene 60 años aproximadamente, es una señora ella trabaja empacando tomate en bandejas pero hay que bajar cajas donde están puesto los tomates, las cajas son aproximadamente de 25 libras, entonces siempre tengo una persona con ella que es la persona que le baja las cajas, que hace cualquier esfuerzo por ella; ya se asigna un recurso más por ejemplo porque para mí ya genera más costo que tener ahí otra persona que la apoye a lo que sería solo un puesto que sería si la cambiara, sin embargo no le quitamos la oportunidad a las personas verdad entonces igual todo es funcional entonces la personas se asigna a ella cuando es de realizar trabajo con movimientos de cajas o movimientos bruscos y ya luego cuando ellos pueden hacer las cosas solos si se deja verdad pero ya se está agregando recurso y quitando para apoyarlo.”</p>

<p>DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES</p>	<p>Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios</p>	<p>— “Si, sin duda, más en Guatemala. La verdad es que sí, como lo he visto desde hace 5 años por ejemplo yo tuve una jefa de tercera edad pero le costó muchísimo llegar a su puesto; el día de hoy hay más aceptación, si lo he visto por ejemplo, si pero son muy pocos los lugares la verdad que le dan oportunidad a la gente, son como plantas por ejemplo que si hay varios puestos o varios procesos en los que se puede utilizar gente que no haga mayor esfuerzo, sin embargo no en todos aceptan y Guatemala es uno de los países que no le damos oportunidad a la tercera edad, ya ni siquiera los respetamos, se ha olvidado mucho eso y se ha partido mucho la cultura”.</p>
	<p>Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad</p>	<p>— “Tal vez las enfermedades, los “achaques” que le llama uno, ya de la edad por ejemplo que les duele mucho la espalda o se les hinchan los pies a algunos; a los que tengo a mi cargo por ejemplo si van a sus citas al IGSS, llevan su control, pero si padecen por ejemplo de azúcar, entonces quiera que no si hay que tener mucho cuidado con ellos; es un cuidado extra porque padecen de azúcar o de la presión y son como más seguidas sus enfermedades y sus molestias entonces también hay que tomarlo en cuenta cuando se trata de una persona mayor pues se sabe que es un paquete completo verdad, pero también es parte de una como consciencia social la cual es contratarlos.”</p>

	Riesgos	<p>— “Que se lesione en el lugar de trabajo, ya sea una lesión leve o pues ya alguna mayor que se quiebre o se caiga o algo así, incluso se puede llegar hasta dar la muerte en el lugar de trabajo, quizá no directamente en el lugar de trabajo si no está expuesto al peligro, pero pues alguna otra enfermedad también, a pesar de que en el proceso que se investiga a qué se debió la muerte pues si se ve involucrada la empresa.”</p>
COMPETENCIAS	Competencias	<p>— “Experiencia en servicio al cliente, amabilidad, facilidad de aprendizaje en la computadora, si es una competencia que es muy válida para ellos y es una competencia que como mínimo se debería de tener.”</p>

**Sujeto # 2**  
Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente



<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 3</b>	
<b>GÉNERO:</b> Masculino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura
<b>RANGO DE EDAD:</b> 38 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Gerente de Hotel en Alta Verapaz
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltero	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 10 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “8 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “No, ahorita no.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí, porque normalmente tienen más experiencia en el modo que saben más cosas; tal vez no tiene la juventud o la fuerza de otros, pero tiene conocimiento de formas de trabajar y así métodos de hacer cosas, tal vez sería muy útil para personas que no tienen mucho tiempo en el negocio.”
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	— “Sí, la mayoría de mis empleados son jóvenes, así como mis clientes, entonces, no se debido al ambiente tal vez, no se acoplan de la misma manera que lo hace alguien de menor edad.”



ADULTO MAYOR	Proceso de Adaptación	— “Depende, porque donde estoy yo, el analfabetismo está un poco mal también entonces allá los viejos no saben escribir, no saben leer; entonces sí claro, tiene algunas formas de trabajar con nosotros que tiene que leer y firma su nombre y aceptar los términos que tenemos; entonces sí, los mayores en edad talvez no tienen estudios escolares.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “Normalmente lo hace bien, es decir quieren hacerlo bien, quieren ganar su dinero pero al mismo tiempo tal vez no tiene el potencial para hacerlo, sin embargo tiene ganas de intentar.”
	Habilidades Comunicativas	— “Honestamente no sé si se comunican mejor con clientes, se comunican bien pero a veces no tienen el conocimiento de algunas cosas del hotel verdad, por ejemplo con cosas así del Wifi o cosas así, tal vez no pueden ayudarlos con esto.”
	Manejo de sentimientos y emociones.	— “Pues por lo que he visto yo, bien, se mantiene todo adentro y no se demuestra absolutamente nada.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Pues en mi experiencia su tiempo de atención puede ser un poco más corto en algunas cosas y si su supervisor o la persona que le está enseñando las cosas es más joven, no siempre toman en cuenta muchas cosas y no aprenden todo.”

<p>VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES</p>	<p>Ventajas</p>	<p>— “Experiencia, de saber más de ciertos trabajos, ciertas formas de trabajar o formas de salir de un gran problema o formas de resolver problemas que son diferentes a los jóvenes, que tienen más experiencia por el trabajo que hacemos nosotros, y tal vez los jóvenes no tienen tanta experiencia en esto que tal vez falta la forma de pensar y solucionar problemas.”</p>
	<p>Principal Aporte</p>	<p>— “Experiencia, responsabilidad, además que en el hotel se trabaja bastante el alcohol y a esta edad pues ya no toman, no se ponen bolos y no se presentan al próximo día, puntuales y maduros.”</p>
	<p>Desventajas</p>	<p>— “En el hotel de nosotros, la gente está muy joven, tal vez no pueden relacionarse mucho con los jóvenes, tal vez tiene problemas de salud o van a necesitar más días libres, pero a pesar de esto no veo tantas razones por que no.”</p>
	<p>Discriminación</p>	<p>— “Si, se discrimina mucho porque a veces la gente dice “hay no, si ya no quedan muchos años en su vida, para qué voy a capacitarlo, si mueren en 3 años y todo el dinero que invertí en ellos para que se capacitara lo perdí”</p>

DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	verdad, entonces en éste sentido muchas personas no quieren invertir porque prácticamente están invirtiendo su dinero para capacitar a alguien por poco tiempo si lo ven así porque también no van a aguantar mucho tiempo, van a tener accidentes, van a tener problemas familiares, pero por eso creo yo que a esta edad la mayoría de la gente no quiere darles oportunidades porque no vale la pena enseñarles cosas si luego se le tiene que enseñar a otra persona en un año o dos años.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Depende del puesto del trabajo, si es un equipo donde todos tienen que estar trabajando juntos entonces si se puede provocar problemas pero depende del puesto, pero en hotel muchos de los puestos de nosotros tiene que trabajar con jóvenes verdad, y la mayoría de tiempo lo que he visto los mayores en edad no tienen mucho tiempo para los jóvenes y sus problemas verdad.”
	Riesgos	— “Tal vez de salud y depende de la capacidad de la persona que la persona tiene para trabajar.”
COMPETENCIAS	Competencias	— “Hablar con la gente, para ser amable con las personas, solucionar problemas, estar calmados para trabajar con los problemas que se encuentran en el hotel

		y estar abiertos y no estresarse.”
--	--	------------------------------------

**Sujeto # 3**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**

<p><b>Información General</b></p> <p><b>Adulto Mayor</b></p> <p><b>Ventajas</b></p> <p><b>Desventajas</b></p> <p><b>Competencias</b></p>	Tiempo de laborar en el puesto actual	8 años
	Adultos mayores a su cargo	No.
	Recomendación de la contratación	Sí, porque tienen experiencia y una forma diferente de resolver problemas.
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	No se acoplan de la misma manera ya que la mayoría son personas jóvenes.
	Proceso de Adaptación	Depende más de sus capacidades.
	Seguimiento de Instrucciones	Quieren hacer bien las cosas y tienen ganas de intentar.
	Habilidades Comunicativas	Problemas con ayudar a los clientes con temas de tecnología.
	Manejo de Sentimientos y Emociones	Bien, no demuestran sus problemas en su jornada laboral.
	Capacidad de Atención y Escucha	Más corto, y cuando ellos son los que están capacitando, la persona que está siendo capacitada tarda más en entender.
	Ventajas	Experiencia, formas de trabajar o resolución de problemas.
	Principal Aporte	Experiencia, responsabilidad, en un hotel se maneja mucho alcohol, al ser adultos mayores no existen problemas relacionados con el mismo.
	Desventajas	No pueden relacionarse de la misma manera con los clientes, problemas de salud, más días libres.
	Discriminación laboral debido a prejuicios	Si, porque se cree que no vale la pena capacitarlos.
	Impedimentos para cumplir el puesto de trabajo relacionados con la edad	Problemas al trabajar en equipo
	Riesgos	Salud
Competencias	Competencias	Sociables, amables, solucionar problemas, calmados, abiertos y no estresarse.

<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 4</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura
<b>RANGO DE EDAD:</b> 28 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Supervisora de Servicio al Cliente (Telemarketing)
<b>ESTADO CIVIL:</b> Casada	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 5 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “3 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “No, por el momento no.”
	Recomendación de la contratación	— “Pues creo que depende verdad, depende del área al que vaya enfocado... pues para nosotros en el área en la que estamos que es telemarketing pues es algo complicado porque las personas si tienen que estar bastante tiempo sentados y por su salud a veces es un poco complicado.”
		— “Pues... sí. La verdad es que sí, porque la verdad aquí nosotros trabajamos...”

	<p>Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores</p>	<p>todo es tecnología verdad entonces ellos esperan que al momento de una consulta, al momento de cualquier cosa pues estas personas que están encima de ellos pues puedan resolver dudas verdad, darles el apoyo que ellos necesitan; sin embargo pues al ser ya grandes, a lo largo de su vida no han tenido el mismo acceso a la tecnología entonces pues cuesta un poquito más, tal vez es diferente y hay ciertos aspectos de todos los procesos que nosotros tenemos que llevar a cabo que las compañías con las que nosotros trabajamos nos lo piden, que si tienen que ser tomados en cuenta y en ocasiones pues cuando hemos tenido personas que son adultos mayores impartiendo este conocimiento pues a veces si hemos tenido un poco de problema con las otras personas recibiendo o entendiéndolo.”</p>
	<p>Proceso de Adaptación</p>	<p>— “Pues sí, yo veo que los jóvenes son un poco más sociables y tal vez los adultos mayores se relacionan más con personas mayores verdad, no necesariamente de 60 años o más pero creo que se llevan mejor, por... tal vez en el estado de madurez en el que están o diferentes cosas, pues creo que no se llevan tanto con los jóvenes, pues si hay una pequeña diferencia aquí verdad, o a veces todos planean en una salida después del trabajo y estas personas usualmente no asisten.”</p> <p>— “Bueno... sinceramente responde bien... entiende lo que se le dice, tal vez</p>

ADULTO MAYOR	Seguimiento de Instrucciones:	hay que explicarle unas veces más y si es un poco más lento verdad, tal vez no en la forma de hacerlo sino en la forma de entenderlo.”
	Habilidades Comunicativas	— “En mi experiencia creo que tal vez son más libres, son más abiertos de decir que no entienden lo que estamos impartiendo, cuestionan un poco más el por qué de las cosas, se podría decir.”
	Manejo de sentimientos y emociones	— “Depende de la persona, cada quien es diferente, no es por la edad. Pero creo que éstas personas por lo que han vivido en su vida al final pues han logrado adquirir cierta madurez emocional que les permita separar problemas emocionales en el ambiente de trabajo.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Como mencioné anteriormente, es como un poco más lento verdad, tú le explicas un poco y esa persona pues al final te entiende, te cacha verdad pero tarda un poco más, tenés que explicarlo un poco más e incluso en nuestras capacitaciones cuando hemos tenido personas mayores en ellas pues toman un poco más, pues tienen un ritmo más lento que las capacitaciones que sólo tenemos jóvenes. Sobre todo cuando estamos explicando los procesos que se tienen que usar en la computadora, los datos que se tienen que ingresar o etcétera, pues ahí es donde tenemos un poco más de dificultad.”



<p style="text-align: center;">VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES</p>	<p style="text-align: center;">Ventajas</p>	<p>— “A mi criterio, creo que los adultos mayores son más responsables, son puntuales, son honestos, tienen un poco más de paciencia.”</p> <p>— “También nosotros que estamos en servicio al cliente calificamos si las personas resuelven el problema del cliente o no; usualmente con los empleados que yo he tenido pues sinceramente si lo resuelven y veo que los clientes son un poco más receptivos ante lo que ellos le tienen que decir, a menos que sea resolver problemas de tecnología, ya que el proceso es más lento y he notado que el feedback del cliente no es igual a cuando lo trata un joven.”</p>
	<p style="text-align: center;">Principal Aporte</p>	<p>— “Pues creo que la experiencia, la forma de solucionarlo, creo que también son muy honestos y más humanos, entonces empatizan más con las personas y se ponen en su lugar.”</p>
		<p>— “Pues sinceramente, ausencias verdad, está el riesgo de que se puedan lesionar o los accidentes incluso dentro del trabajo verdad, que también pues una caída no es lo mismo de una caída de una persona de 25 años con una de</p>

<p style="text-align: center;">DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES</p>	<p>Desventajas</p>	<p>60 años verdad; también requiere que nosotros invirtamos más verdad en seguridad industrial, que se toma en cuenta claro pero para un adulto mayor creo que se tienen que tomar otras precauciones que las que se tiene con un joven.”</p> <p>— “Aparte también creo que vale la pena mencionar, la capacitación que es un poco más lenta, entonces la hace un poco más costosa.”</p>
	<p>Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios</p>	<p>— “Definitivamente creo que pues me topado incluso, en otra empresa que trabajaba, mi jefe al momento que personas mayores llegaban a aplicar pues su comentario era que “no eran tan productivos como otras personas”, entonces se les negaba la oportunidad a estas personas que estaban aplicando, también por la creencia de ésta gente.”</p>
	<p>Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad</p>	<p>— “Bueno yo considero que nosotros trabajando en un call center, pasamos varias horas al día sentados, pues además usamos un headset que puede resultar dañino para sus oídos, pues también por estar varias horas sentado puede afectar su columna, además de permisos o ausencias para asistir a chequeos médicos.”</p>
		<p>— “Pues que se lesionen dentro del área de trabajo, invertir en más capacitación,</p>

	Riesgos	que la información no esté clara cuando hablamos de tecnología y que no se pueda transmitir bien hacia los clientes.”
COMPETENCIAS	Competencias	<p>— “Pues creo que sobre todo tener buenas relaciones interpersonales, tener tolerancia, saber de estrategias de resolución de problemas, estar dispuestos verdad, ser muy pacientes, tener muchas ganas, ser cordiales.”</p> <p>— “Sobre todo en nuestra área de servicio al cliente creo que sería importante tener conocimiento de tecnología.”</p>



**Sujeto # 4**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**

<p><b>Información General</b></p> <p><b>Adulto Mayor</b></p> <p><b>Ventajas</b></p> <p><b>Desventajas</b></p> <p><b>Competencias</b></p>	Tiempo de laborar en el puesto actual	3 años
	Adultos mayores a su cargo	Actualmente no.
	Recomendación de la contratación	Depende, para telemarketing no por el tiempo que hay que permanecer sentados.
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	Las personas jóvenes a veces tienen problemas en entender con claridad.
	Proceso de Adaptación	Si hay diferencia, los adultos mayores prefieren juntarse con personas de más edad y no asisten a los eventos planeados por los jóvenes.
	Seguimiento de Instrucciones	Se tarda un poco en entender, pero luego lo hace bien.
	Habilidades Comunicativas	Son más comunicativos al momento de no entender las cosas.
	Manejo de Sentimientos y Emociones	Depende de la persona, pero usualmente la experiencia les permite separar el trabajo de lo personal.
	Capacidad de Atención y Escucha	Es mas lento, y las capacitaciones tardan más.
	Ventajas	Responsables, puntuales, honestos, pacientes, , los clientes responden mejor a menos que sea un tema de tecnología.
	Principal Aporte	Experiencia, honestidad, más humanos y resulta más fácil empatizar con una persona mayor.
	Desventajas	Ausencias, accidentes laborales, más gasto en seguridad industrial, , capacitaciones más lentas y costosas.
	Discriminación laboral debido a prejuicios	Sí, se quitan oportunidades debido a éstas creencias.
	Impedimentos para cumplir el puesto de trabajo relacionados con la edad	El permanecer sentado por mucho tiempo puede ser peligroso para su salud.
	Riesgos	Lesiones, capacitaciones más costosas, y problemas con tecnología.
Competencias	Buenas relaciones interpersonales, tolerancia, estrategias de resolución de problemas, paciencia, cordialidad, entusiasmo y conocimientos en tecnología.	

<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 5</b>	
<b>GÉNERO:</b> Masculino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Administración de Empresas
<b>RANGO DE EDAD:</b> 26 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Gerente de un Hospital situado en Carretera a El Salvador
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltero	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 6 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “5 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Sí.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí, porque cuando uno hace una comparación con una persona de menor edad, uno se da cuenta que la persona con edad avanzada es más responsable, es más efectiva, sabe responder ante la situación y principalmente se preocupan por hacer bien su trabajo.”
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos	— “Sí, principalmente porque intentan guardar un respeto aparente a la edad de las personas, más sin embargo no un respeto a la plaza y al puesto que tiene su jefe directo.”

	mayores	
ADULTO MAYOR	Proceso de Adaptación	— “Sí, ahora les interesa un poco más, ya no solamente llegar y pedir trabajo verdad y decir en una pregunta de computación o inglés “ah no sé” verdad, entonces ahora es como, ¿computación?... “¡Sí, estoy llevando tal curso!” verdad; ¿inglés?... “¡Sí, estoy en tal lugar!”, por lo tanto se preparan mucho más, saben lo que es un trabajo verdad y lo que cuesta no solamente estar dentro sino ganarlo, versus a un joven verdad.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “ Súper bien, realmente, súper bien, son personas que no ven la edad del jefe directo sino son personas que ven el resultado que les va a pedir el jefe directo.”
	Habilidades Comunicativas	— “Realmente esto es dependiendo de cómo hayan sido ellos en su vida laboral anterior, eso no se puede definir solamente por edad, sino por lo que menciono que estuvieron haciendo y a qué se dedicaron.”
	Manejo de	— “Es evidente claro verdad, de que ellos dividen completamente sus

	sentimientos y emociones	emociones. Ellos en el momento de tener una pena o algo, lo dicen, lo expresan y no lo guardan; prefieren ser honestos y desempeñar un buen puesto a estar solamente presentes en el puesto de trabajo y hacerlo a medias.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Si se les dice 5 cosas en la instrucción pueden llevarlo a cabo, no tienen ninguna dificultad en eso, es más conforme van aumentando de edad, las personas que siguen laborando se dan cuenta de sus fallas y comienzan a tener por su misma edad y las sustituyen por respaldos a esas fallas, como por ejemplo una puede ser por ejemplo, memoria, una secretaria que digamos cuando tenía 30 años le decía el jefe 10 cosas y las 10 cosas se recordaba, en cambio ahora la misma secretaria, con las mismas funciones y cuando le pidan una instrucción en lugar de quedársele grabados en la memoria, ahora lleva su agenda las apunta y hace las mismas cosas.”
VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS	Ventajas	— “El nivel de responsabilidad y el buen trabajo que hacen.”
	Principal	— “La tranquilidad que le dan, en éste caso al cliente porque más allá de dar una respuesta, da una respuesta fundamentada y más que fundamento en reglas,



MAYORES	Aporte	dan un fundamento basado en la experiencia que es algo que la gente aprecia realmente.”
DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Desventajas	— “Realmente no hay una desventaja que marque una desigualdad verdad en edad, es más un pensamiento de... ¿cómo decirlo?... un pensamiento retrógrado hacia las funciones del ser humano, creen que por ser mayores son menos y al contrario, son mejores que la gente joven,”
	Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	— “Sí, por supuesto.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Realmente el adulto cuando llega a una edad ya como la tercera edad, comienza a tener fallas respecto a actividades físicas, eso es algo innegable esto está dentro de la naturaleza del ser humano, conforme la edad avanza, físicamente uno disminuye, pero por eso mismo la actividad que ellos van a realizar va a ser con mucho mejor enfoque y con mejor tiempo, ya que ya conocen sus fallas, entonces no pelean contra ellas sino las aceptaron y las superan.”

	Riesgos	— “¿Riesgos?... A nivel laboral, ninguno. Ahora, a nivel de donde concede la unión laboral con salud, pueden existir, más sin embargo se debe de conocer la persona adulta... la persona adulta conoce sus enfermedades, y por eso mismo está lista y preparada a enfrentarlas entonces no existe ningún problema.”
COMPETENCIAS	Competencias	— “Yo creo que en el área de servicio al cliente, principalmente tienen que... la experiencia laboral ya la tienen, la experiencia de vida... también la tienen pero la mayor falla o lo que tienen que tener cuidado es con el uso de la tecnología, pero la tecnología se puede aprender, si un niño la aprende, la aprende una persona adulta.”

**Sujeto # 5**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**

<p><b>Información General</b></p>	Tiempo de laborar en el puesto actual	5 años	
	Adultos mayores a su cargo	Si	
	Recomendación de la contratación	Si, porque son responsables, efectivos, responden mejor ante los problemas y se preocupan por hacer bien su trabajo.	
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	Sí, intentan guardar más respeto.	
	<p><b>Adulto Mayor</b></p>	Proceso de Adaptación	Ahora están más interesados en capacitarse en tecnología o inglés.
		Seguimiento de Instrucciones	Responden muy bien.
		Habilidades Comunicativas	Depende de la vida laboral anterior y experiencia.
		Manejo de Sentimientos y Emociones	Saben diferenciar lo personal de lo laboral.
		Capacidad de Atención y Escucha	Algunas habilidades se van deteriorando, pero se sustituyen con distintas estrategias para resolver dicho problema.
	<p><b>Ventajas</b></p>	Ventajas	Nivel de responsabilidad y el buen trabajo que hacen.
		Principal Aporte	Tranquilidad y respuestas fundamentadas en experiencia.
	<p><b>Desventajas</b></p>	Desventajas	No hay, al contrario en ciertos aspectos son mejores que los jóvenes.
		Discriminación laboral debido a prejuicios	Sí, definitivamente.
Impedimentos para cumplir el puesto de trabajo relacionados con la edad		Las actividades físicas se van deteriorando con la edad, Sin embargo hacen el trabajo con más enfoque y conocen sus fallas.	
<p><b>Competencias</b></p>	Riesgos	Riesgos de salud.	
	Competencias	Experiencia, conocimiento en tecnología.	

<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 6</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Administración de Empresas
<b>RANGO DE EDAD:</b> 27 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Gerente de Servicio al Cliente en una tienda de ropa
<b>ESTADO CIVIL:</b> Casada	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 4 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “Llevo 2 años y medio.”
	Adultos mayores a su cargo	— “No, no tengo.”
	Recomendación de la contratación	— “Pues la verdad no, en el área en la que nos desenvolvemos creo que es importante tener gente lo más vivaz y pues gente joven, la tienda pues tiene una imagen joven; entonces creo que por esa razón no recomendaría la contratación dentro de nuestra empresa”.
	Actitud de los	— “Pues sí, creo que tal vez creen que no se toman en cuenta todas sus

	empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	habilidades... por ejemplo en el caso que se contratara pues personas mayores para los puestos que tenemos aquí verdad, creo que sería un problema ya que no podrían realizar el esfuerzo físico que los trabajos traen consigo... entonces pues tal vez sí sería un inconveniente para ellos, además de poder llegar a tener problemas de comunicación”.
ADULTO MAYOR	Proceso de Adaptación	— “Sí, sinceramente creo que les cuesta un poco más, se tardan más en entender lo que se le está diciendo.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “Pues creo que normal verdad, tal vez un poco más lento, tal vez no entiendan de un todo entonces sí requiere un poco más de esfuerzo.”
	Habilidades Comunicativas	— “Pues buenas, en realidad logran transmitir el mensaje verdad pero como te digo ya relacionarse con jóvenes, pues existe una discrepancia tal vez en el lenguaje.”
	Manejo de sentimientos y	— “Pues sinceramente no he visto que afecte verdad, usualmente ellos pues por lo que han vivido logran separarlo verdad y pues no he visto ningún problema

	emociones	en eso.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Es más lento.”
VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Ventajas	— “Responsabilidad social empresarial ante todo verdad y pues tal vez el uso del conocimiento, o la experiencia que puedan tener en el puesto.”
	Principal Aporte	— “Pues tal vez que son un poco más pacientes... creo que... sólo.”
DESVENTAJAS DE LA	Desventajas	— “Pues creo que... la falta o la limitada actividad física que pueden realizar, también ausencias por problemas personales, etcétera.
	Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	— “Pues sí, creo que no tienen las mismas oportunidades que un adulto joven.”

CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Bueno pues no cumplir con todas las funciones del puesto verdad, pues no alcanzar las metas que tenemos, cansarse rápido y pues también accidentes laborales.”
	Riesgos	— “Bueno, los riesgos... pues accidentes laborales... prácticamente eso verdad, o discrepancias con algún cliente.”
COMPETENCIAS	Competencias	— “Bueno pues estar abiertos, ser pacientes, ser tolerantes, ser honestos, ser entusiastas, conocer estrategias de resolución de problemas, pues siempre buscar nuevas alternativas.”

**Sujeto # 6**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**





<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 7</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Administración de Empresas
<b>RANGO DE EDAD:</b> 31 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Supervisora de Especialistas en una Clínica de Ginecología
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltera	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 7 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “5 meses.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Sí.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí, para que ellos puedan desarrollarse más y la experiencia es importante para nuestro trabajo.”
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y	— “Sí, si los adultos mayores son los jefes, hay más respeto por la misma experiencia y cuando son iguales, igual el respeto por la edad.”

	pares son adultos mayores	
ADULTO MAYOR	Proceso de Adaptación	— “Sí bastante en la rapidez, en cuanto uno se desenvuelve en el trabajo. Ellos son más lentos, pero certeros en diagnóstico.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “Pues responde adecuadamente, normal.”
	Habilidades Comunicativas	— “A veces... redundan o hablan de lo mismo en muchas ocasiones. Muchas veces no van al punto qué es, a veces se extienden más y el mensaje es más corto, el objetivo del mensaje es corto.”
	Manejo de sentimientos y emociones	— “Pues... lo manejan adecuadamente. Yo no he visto, en relación a emociones.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Ellos sí prestan atención, pero... a veces, muchas veces no captan el mensaje de primas a primeras, entonces hay que dar el mensaje... a veces hay

		que como repetir muchas veces lo que uno necesita que ellos hagan.”
VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Ventajas	— “La experiencia... la experiencia y muchas veces por lo menos en mi caso, las habilidades quirúrgicas de las personas.”
	Principal Aporte	— “Paciencia... en el servicio al cliente ellos tienen más paciencia y prestan más atención a detalles.”
DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Desventajas	— “Que trabajan lento, es la única principalmente.”
	Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	— “Sí, porque muchas veces no se les da la oportunidad que ellos se puedan desenvolver.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Principalmente, pérdida de la audición.”

	Riesgos	— “No vería mayor riesgo... por lo menos yo no le veo riesgo a nada.”
COMPETENCIAS	Competencias	— “Bueno que sean sociables, que tengan bastante experiencia... básicamente.”

**Sujeto # 7**  
Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente



<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 8</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Administración de Empresas
<b>RANGO DE EDAD:</b> 58 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Administradora de Empresas
<b>ESTADO CIVIL:</b> Casada	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 20 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
INFORMACIÓN GENERAL	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “3 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “No.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí, porque considero que también son capaces, pueden enseñar aún más lo que ellos han aprendido durante todo su tiempo de experiencia, tienen más experiencia obviamente verdad, pero los jóvenes vienen aprendiendo y nosotros los adultos debemos enseñarles, no ser egoístas.”
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y	— “Sí, considero que sí. Son menos más difíciles de manejar los jóvenes que el adulto, entonces por lo consiguiente, entonces el adulto ya tal vez con poca

	pares son adultos mayores	paciencia porque eso sí tiene, poca paciencia entonces eso les hace que sí tengan inconveniente, pero sí considero que sí.
ADULTO MAYOR	Proceso de Adaptación	— “Sí, he notado alguna diferencia. En lo personal yo he contratado, y el personal que he tenido a mi cargo, creería que sí. Porque nosotros los adultos llegamos ya con la experiencia y quisiéramos que todo se hiciera como nosotros queremos y como nosotros consideramos que... a diferencia de ser joven verdad. El joven va con el deseo de aprender y lo hace conforme se le vaya enseñando, el adulto ya no ya va con toda la experiencia.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “Sí responde con más experiencia y más sabiduría y... responde más rápido.”
	Habilidades Comunicativas	— “Considero que es mejor, que sí se adapta bien al puesto que es atención al cliente. Tienen más amabilidad, más cordialidad que un joven.”
	Manejo de sentimientos y emociones	— “Yo creo que con la experiencia que ellos tienen de la vida, lo saben manejar mejor que un joven.”

	Capacidad de atención y escucha.	— “Obviamente la rapidez con la que captan la información no es la misma, porque no tiene la misma habilidad pero si pueden desarrollarse como tal.”
VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Ventajas	— “La experiencia, la madurez, el conocimiento en general.”
	Principal Aporte	— “Lo mismo, si es servicio al cliente, el adulto con su experiencia, la palabra experiencia es muy importante aquí, es más fructífera la atención que daría al cliente el mensaje que realmente es; los jóvenes también lo hacen, pero el joven regularmente no está centrado puntualmente en lo que está haciendo, un adulto, ya con la experiencia, la necesidad abarcan muchos factores.”
	Desventajas	— “Las desventajas podrían ser que si el adulto mayor no está lo suficientemente involucrado en lo que es en la actualidad, la tecnología eso sí sería una cierta desventaja, pero también estamos con aquello que si lo quieren aprender, lo hacen. Es lo único que yo vería, pero en lo demás si los contrataría.”



DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	— “Creería que sí, porque en la mayoría de puestos, justamente en la empresa que yo trabajo si se dice que de 25 a 35 años, ya pasados los 45 años o 50 ya empiezan a haber cierto... no cierto conflicto, pero ya se piensa y repiensa contratar más a esa persona, sí creo que hay una cierta discriminación ya no digamos si llega una persona de 55-60 años a solicitar empleo, entonces ahí si ya lo pensaría una empresa.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Salud, sería tal vez salud... conflictos personales porque puede ser ya que sea viuda, divorciada... probablemente eso.”
	Riesgos	— “Yo creería que no habría ningún riesgo, desde mi punto de vista sí estoy de acuerdo con que se contrate al adulto mayor, si no vería ningún riesgo.”
COMPETENCIAS	Competencias	— “Obviamente me imagino que por atención al cliente el físico, verdad que ya el adulto mayor ya no se puede ver como un joven.”



**Sujeto # 8**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**

Información General	Tiempo de laborar en el puesto actual	3 años.
	Adultos mayores a su cargo	No.
	Recomendación de la contratación	Sí, pueden enseñar lo aprendido con la experiencia.
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	Sí, al tener poca paciencia puede tener problemas con los jóvenes que son más difíciles de manejar.
Adulto Mayor	Proceso de Adaptación	Sí, porque los adultos debido a su experiencia quisiera que las cosas se hicieran a su manera, en cambio un joven está dispuesto a aprender.
	Seguimiento de Instrucciones	Más rápido y con más experiencia y sabiduría.
	Habilidades Comunicativas	Es mejor, se adaptan bien a puestos de servicio al cliente, son más amables y cordiales que un joven.
	Manejo de Sentimientos y Emociones	Por la experiencia, lo saben manejar mejor que un joven.
	Capacidad de Atención y Escucha	Son más lentos en captar la información.
Ventajas	Ventajas	Experiencia, madurez y conocimiento en general.
	Principal Aporte	Experiencia, la atención al cliente es mejor, y transmiten mejor el mensaje.
Desventajas	Desventajas	Tecnología.
	Discriminación laboral debido a prejuicios	Sí, se piensa 2 veces en contratar adultos mayores.
	Impedimentos para cumplir el puesto de trabajo relacionados con la edad	Salud y problemas personales.
	Riesgos	No hay.
Competencias	Competencias	Físico.

<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 9</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Psicología Educativa
<b>RANGO DE EDAD:</b> 37 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Psicóloga y Encargada del Departamento de Desarrollo Integral de una Clínica Psicológica.
<b>ESTADO CIVIL:</b> Casada	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 4 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “4 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Son mayores, una mayor de 60 y otra menor pero casi llegando.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí totalmente, porque saben cómo manejar a la gente, saben cómo darle tranquilidad a alguien cuando llega desesperado saben que palabras utilizar, ese tipo de cosas yo las valoro porque o sea saben cómo hablarles a las personas y no como las niñas de ahora que no saben ni qué decirles ni cómo atenderlas, entonces por eso sería.”

	<p>Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores</p>	<p>— “Creo que lo ven como con más seriedad, creo que lo toman más en serio y creo que lo ven como alguien que les puede ayudar, enseñarles más que no hacerlo.”</p>
	<p>Proceso de Adaptación</p>	<p>— “Sí les cuesta con lo de la tecnología, verdad entonces eso sería lo que yo he visto, que les cuesta manejar la tecnología, pero si uno les enseña ellos aprenden, todos aprendemos verdad. Igual los chicos no llegan sabiendo todo al principio, entonces todos necesitamos un cierto tiempo para adaptarnos al puesto que nos van a dar.”</p>
	<p>Seguimiento de Instrucciones:</p>	<p>— “Es dependiendo el carácter, porque si es una persona de carácter fuerte que ha estado en puestos mayores y que ahora lo están contratando para un puesto menor no lo toma tan fácil que venga alguien menor y le diga qué es lo que tiene que hacer, porque creo que tiene la idea de que ellos ya saben manejarlo, entonces sí tiene que ver mucho el carácter de la persona para amoldarse o adecuarse al puesto que le están dando.”</p>
	<p>Habilidades Comunicativas</p>	<p>— “Tienen un mayor vocabulario, tienen más amplio su vocabulario, por lo tanto se pueden comunicar muy bien con niños, con jóvenes o con adultos, entonces es amplio por su experiencia de vida verdad.”</p>

<p>ADULTO MAYOR</p>	<p>Manejo de sentimientos y emociones</p>	<p>— “Creo que voy a redundar en lo mismo, sería en lo que está viviendo. Pienso que es lo que está viviendo en ese momento... pueda que lo maneje mejor porque con el tiempo va adquiriendo habilidades que lo ayudan a manejarse diferente en cada situación, entonces no creo que tengan problema la verdad.”</p>
	<p>Capacidad de atención y escucha.</p>	<p>— “Es mayor, te ponen muchísima más atención... te dan el tiempo suficiente para hablar, no están corriendo, ya como que valoran más el tiempo, valoran más cada momento que tienen entonces, te dan el tiempo justo para lo que necesitas.”</p>
<p>VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN</p>	<p>Ventajas</p>	<p>— “Experiencia, educación, tienen habilidades que los chicos no poseen, ¿por qué? Porque la misma experiencia que han ido adquiriendo durante tantos años, al solo ver entrar a una persona saben cómo manejarla y como tratarla, solo la ven y saben si está enojada, si está contenta, como la van a manejar; si ven que es una persona altanera, cómo calmarla a diferencia de los chicos que yo siento que creen que tienen el mundo en sus manos y que nadie puede más que ellos verdad, a veces, pero creo que eso sería una gran ventaja, la forma en que manejas a la persona, en que sólo la ven y saben.”</p>

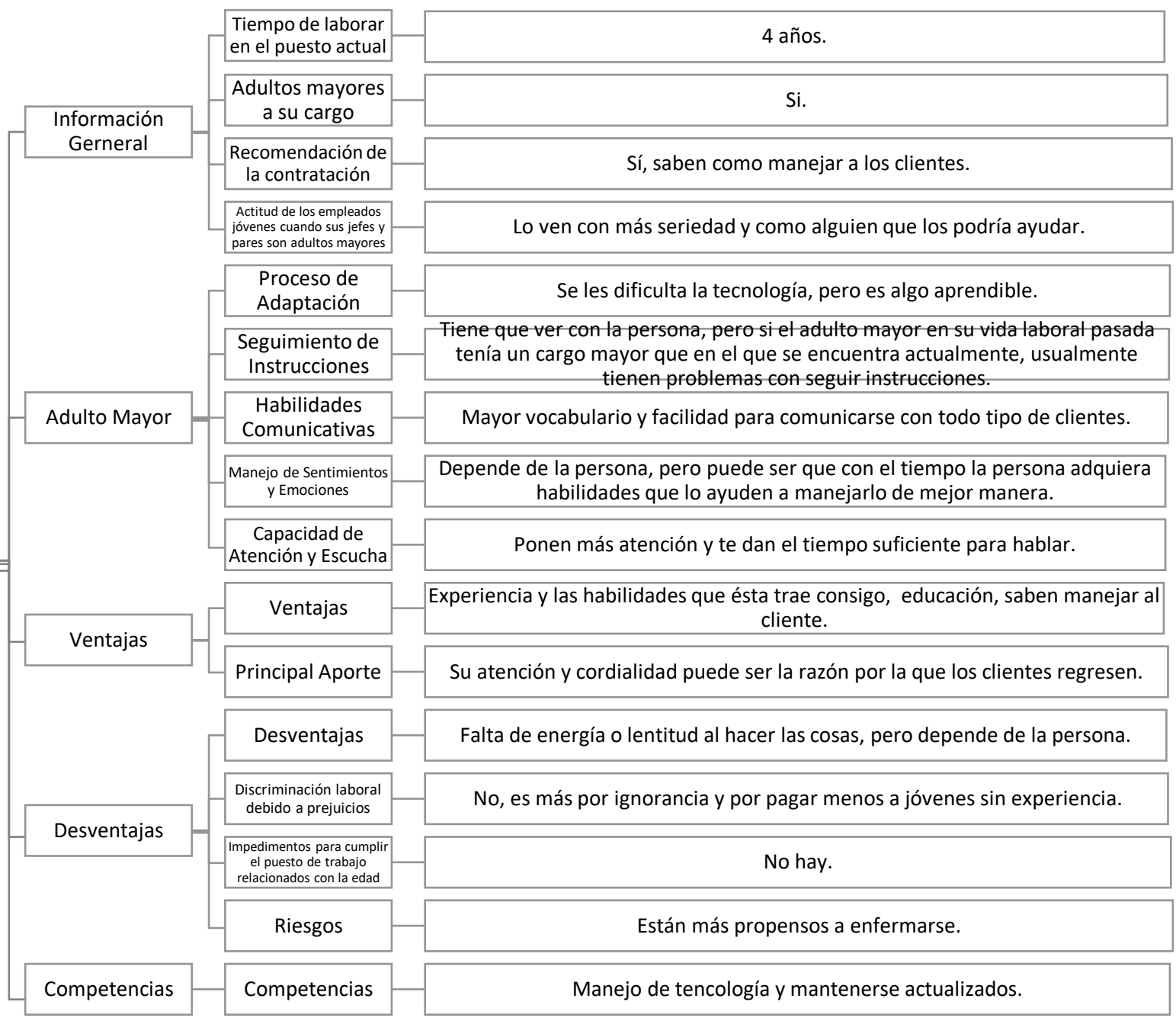
<p>DE ADULTOS MAYORES</p>	<p>Principal Aporte</p>	<p>— “Te va a anclar a la persona, te va anclar a lo que necesitas. Cuando tu entras a un lugar lo que tu quieres es alguien que te reciba con unas sonrisa, que te reciba cariñosamente, que te reconozca cuando te vea y entonces te vas familiarizando con el lugar y entonces te ancla al cliente al lugar.”</p> <p>— “A veces es un gancho para las personas, y a veces las personas sólo por la persona que las recibe vuelven al lugar es increíble y sucede... sucede.”</p>
<p>DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS</p>	<p>Desventajas</p>	<p>— “Uno podría ser la energía, la rapidez con la que hacen las cosas... pero ahí también depende del adulto que contrates porque pueden haber personas de 60 años que no hace lo mismo que otra de 60, pero es por las actividades que han realizado a lo largo de su vida; tal vez una persona ha estado sentada siempre y la otra si se ha ejercitado toda la vida, entonces actúan de diferente forma, pero no es que la edad lo determine sino que las actividades que ellos han desarrollado a lo largo de su vida, para mí eso tiene mucho que ver.”</p> <p>— “Y de ahí... no le veo mayor cosa, la verdad es que no le veo mayor desventaja.”</p>

MAYORES	Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	— “Es que yo no creo que sea por discriminación yo creo que lo hacemos por ignorancia, esa es la verdad por ignorancia y por pagar menos, porque obvio una persona que no tiene compromisos, que no tiene experiencia que está a punto de graduarse, con tal de empezar a hacer su base, va a aceptar lo que le den, en cambio un adulto mayor no. Yo no creería que sea algo así, para mí es ignorancia lo que estamos manejando.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Ninguna, no hay ninguna. Yo no le veo, más que alguna enfermedad, pero porque ya obviamente nuestro rango de vida empezó a bajar, verdad pero esto es general, pero de ahí no le veo más de alguna enfermedad.”
	Riesgos	— “¿Riesgo? No le veo, yo no le veo ningún riesgo en contratar a un adulto mayor, lo que sí es que si la empresa es una empresa que paga seguros, que paga todo ese tipo de cosas convendría, ya que es una persona que está muy propensa a enfermarse... es lo que yo le veo, pero ahí yo no le veo ningún problema, somos capaces todavía a esa edad tenemos mucho que dar, tenemos mucho por hacer.”



COMPETENCIAS	Competencias	— “Manejar muy bien las computadoras, los celulares, todos los sistemas de la empresa para llevar a cabo sus funciones, dos, estar actualizados, no haberse dejado, se graduó y ahí se quedó no, haberse tenido actualizado y si cree que se está quedando atrás pues empezar un curso corto, pero actualizarse y mantenerse siempre al día verdad para no quedarse atrás, yo creo que eso sería genial; y tres, que la empresa se comprometa también a mantener actualizados a sus colaboradores generales, proyectos, etc.”
--------------	--------------	---

**Sujeto # 9**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**



<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 10</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Maestra de Primaria y Licenciatura en curso
<b>RANGO DE EDAD:</b> 31 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Supervisora de Maestras de Primaria
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltera	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 13 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
INFORMACIÓN GENERAL	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “4 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Sí, tengo a cargo y tengo algunas compañeras.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí, bueno al menos en mi caso, son personas que tienen mucha paciencia y por sus años de experiencia tienden a ser un poco más sabias en lo que hacen, tienen un poco más de experiencia, más paciencia, se desenvuelven mejor, saben más técnicas para los niños en mi caso verdad que es en un colegio. Yo sí recomendaría a alguien con experiencia en este campo.”
	Actitud de los	

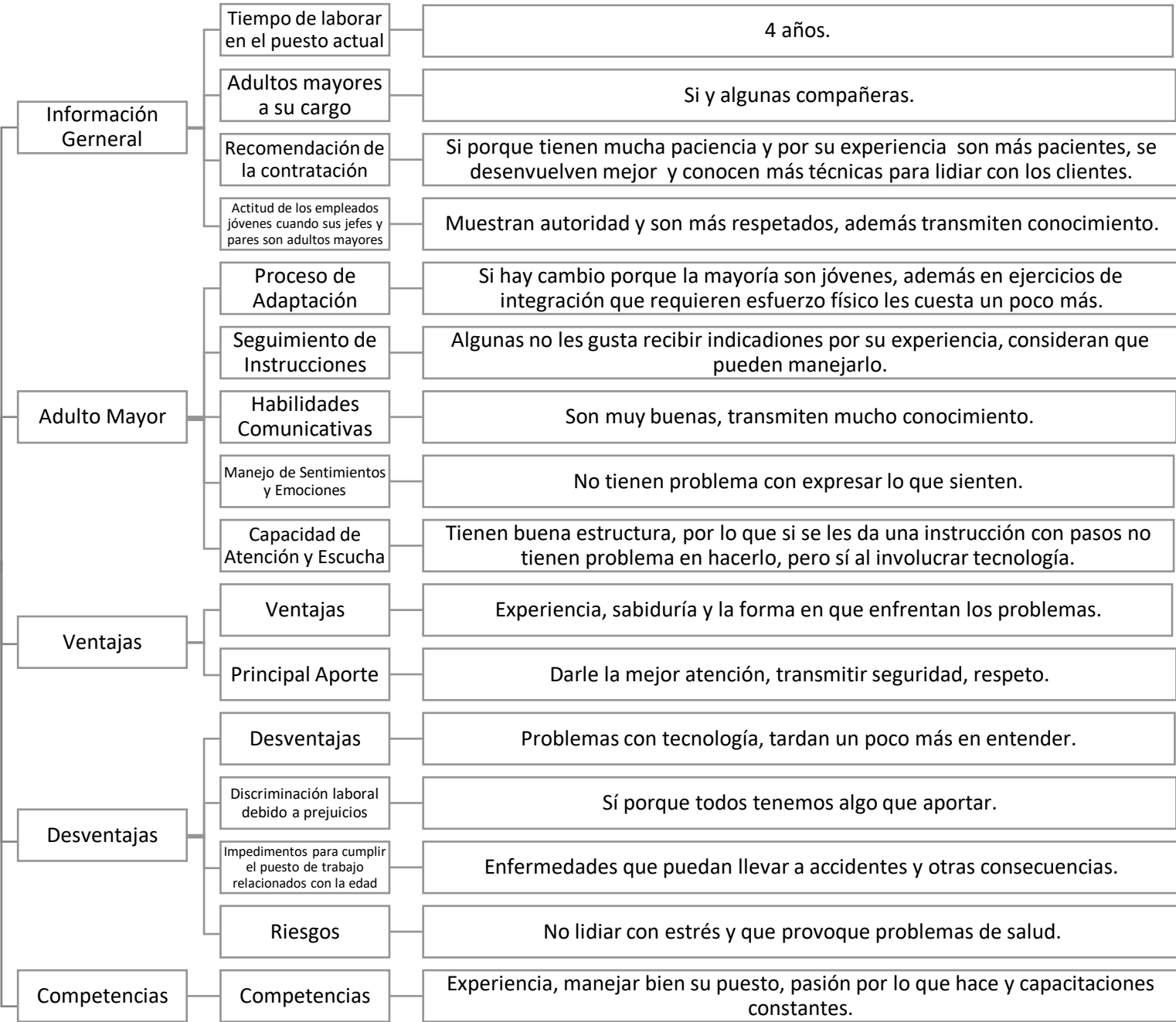
	empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	— “Creo que sí porque muestran autoridad y también el respeto verdad, porque saben más entonces le transmiten a uno un poco de más enseñanza, porque tienen más experiencia.”
ADULTO	Proceso de Adaptación	— “En mi caso sí, digamos si ellos son nuevos si he notado un poco el cambio porque quiera que no la mayoría de maestras somos más jóvenes, entonces cuando ellos se adaptan por ejemplo al hacer una actividad física si les cuesta un poco más, pero si estamos hablando de conocimientos ellos son los que nos paran enseñando a nosotros verdad.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “Siento que la mayoría de personas lo hacen de una forma eficiente, sin embargo hay personas que trabajan conmigo que son muy pocas personas, la verdad es que son muy muy poquitas que a veces no les gusta recibir indicaciones, pues piensan que quizás por su experiencia como que ahí toparon verdad, entonces ya la cuestión de actualizarse se les dificulta un poco más verdad.”
	Habilidades Comunicativas	— “Son muy buenas, aprendemos mucho de ellos, en lo personal me gusta mucho platicar con personas mayores porque siento que aprendo mucho de ellas, por ejemplo mi compañera era un adulto mayor, y este año apliqué

MAYOR		muchas cosas que ella me enseñó entonces si yo siento que ha sido muy bueno verdad, de mi parte.”
	Manejo de sentimientos y emociones	— “Pues en mi caso si sacan sus sentimientos más fácilmente, por la misma comunicación que tenemos entre mujeres creo que no les da pena sentir lo que sienten, son más sinceras y respetuosas al expresar lo que sienten.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Bueno, si se la da una orden con pasos procedimentales, si los recuerda porque tienen una estructura muy buena, ahora si estamos hablando en algunos pasos en cuanto a tecnología por ejemplo, que ahora estamos como más actualizados en eso si veo yo que requieren un poco de más paciencia, que uno les explique más verdad.”
VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN	Ventajas	— “Su experiencia, como parte fundamental, creo que nos pueden transmitir muchas cosas que ellos han vivido... su sabiduría, todo lo que ellos saben y lo que le transmiten a uno de joven verdad, los años que ellos han, en mi caso, dado clases, también la forma en que ellos responden ante algunas dificultades digamos, ante situaciones difíciles que existen digamos en mi trabajo, que es el colegio que a veces uno no sabe cómo actuar y ellos

<p>DE ADULTOS MAYORES</p>		<p>inmediatamente saben cómo hacerlo de una forma como pacífica, pues quiera que no son como más sabios en ciertas cosas.”</p>
	<p>Principal Aporte</p>	<p>— “Si es servicio al cliente, así como nosotros que trabajamos con los niños y también trabajamos con padres, entonces por supuesto darle la mejor atención, puede transmitir cierta seguridad, también por ser una persona adulta lo respetan verdad, creo que también eso es algo muy importante.”</p>
	<p>Desventajas</p>	<p>— “Realmente la desventaja es que ellos a esa edad necesitan... pues ya tienen otro tipo de dificultades en cuanto a la actualización verdad, entonces digamos si alguien que ya ha manejado la tecnología en un cierto tiempo lo sabe usar, pero hay personas que ya están mayores que les cuesta un poco más entonces es de tenerles más paciencia, pero sí necesitan un poco más de orientación en ese cambio siento yo verdad.”</p>
	<p>Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a</p>	<p>— “Sí totalmente, porque yo creo que todas las personas podemos aportar algo en un trabajo, lógicamente no se le va a dar a un adulto un trabajo que requiera un esfuerzo físico, ahí sí tendría que ser una persona con más energía, pero no se debe discriminar porque son personas que tienen grandes</p>

DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	prejuicios	capacidades también y se deben aceptar dentro del trabajo.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Alguna enfermedad verdad, por ejemplo si esa persona padece de presión alta o algo del corazón o diabetes, si es servicio al cliente donde él va a tener como fuertes enojos o él va a llevar mucho estrés, tener cuidado verdad con su salud porque puede ocasionar un infarto o algún problema mucho peor de salud.”
	Riesgos	“Yo creo que es lo mismo, que esa persona pueda en un momento dado no sobrellevar trabajar bajo presión y si tiene algún problema pues ya que se enferma, también por los días que pueda estar suspendido puede generar ese como conflicto verdad que puede faltar al trabajo... sería el único riesgo.”
COMPETENCIAS	Competencias	— “Experiencia, manejar bien su puesto, el cargo en el que está, si es servicio al cliente tiene que ser paciente, amar su trabajo, que le guste lo que hace, capacitarse constantemente que tenemos que tener todos los que trabajamos y estar siempre al día con las actualizaciones.”

**Sujeto # 10**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**





<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 11</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura
<b>RANGO DE EDAD:</b> 45-50 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Monitora de Primaria
<b>ESTADO CIVIL:</b> Casada	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 26 años

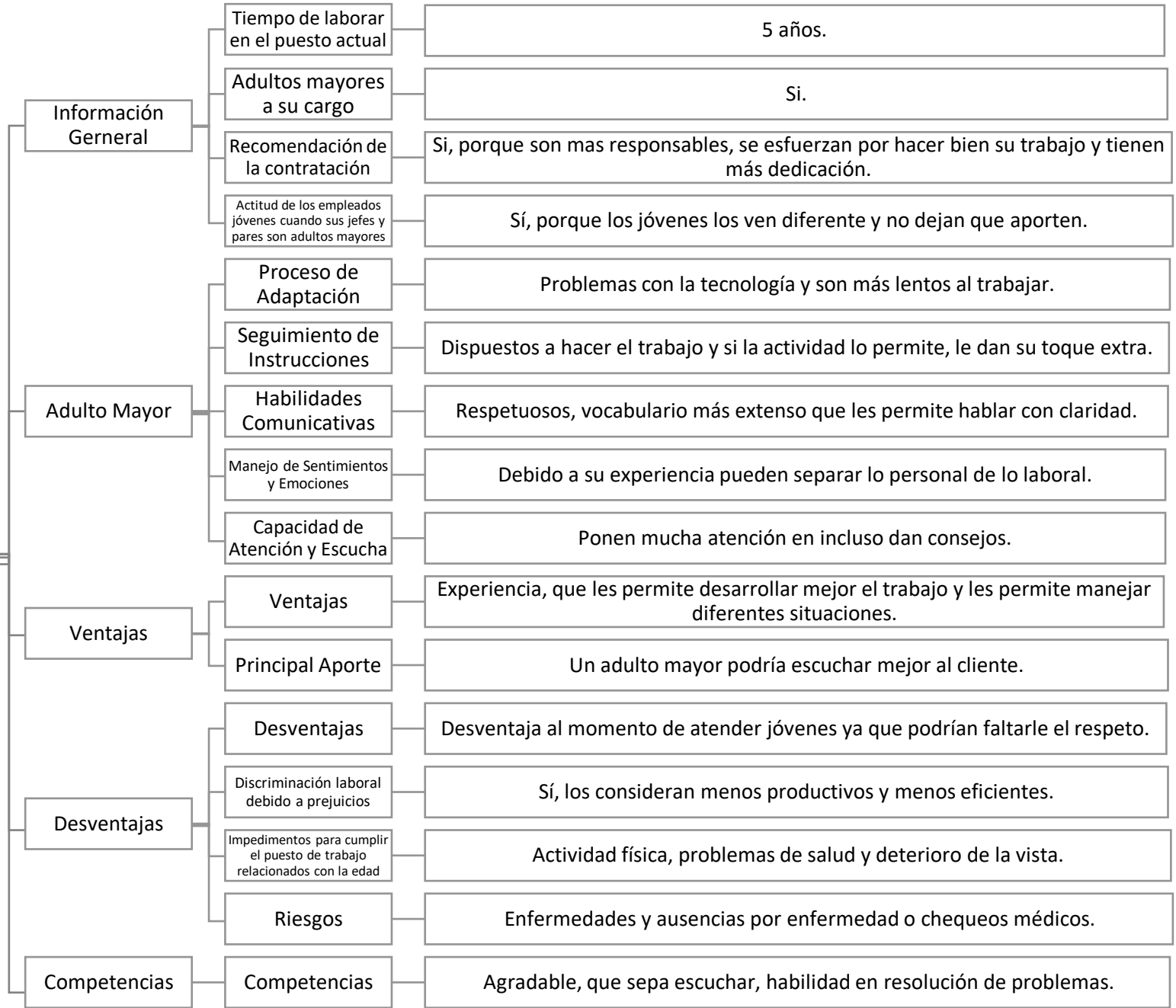
<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “Tengo 5 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Sí.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí, porque siento que son más responsables, hacen su trabajo con más dedicación y se esfuerzan por hacerlo bien.”
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos	— “Yo creería que sí, porque como los jóvenes ya los ven como “rucos”, muchas veces no les gustan las cosas que ellos pueden aportar, a pesar que ellos tienen más experiencia.”

	mayores	
ADULTO MAYOR	Proceso de Adaptación	— “Sí, tal vez lo que les cuesta un poquito es más el manejo de la tecnología verdad, en ese sentido si se tardan un poquito más en aprender pero igual pues lo logran trabajar y logran alcanzar lo que se proponen verdad.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “Siento que están más dispuestos a hacer el trabajo y no lo piensan tanto ni le dan tanta vuelta, sino como se les pide lo hacen, y si puede ellos como darle un toque extra, si la actividad lo permite, lo hacen.”
	Habilidades Comunicativas	— “Siento que son más respetuosos, tienden a usar un vocabulario más extenso y pueden dar también como más claridad para comunicar algo.”
	Manejo de sentimientos y emociones	— “Siento que por la misma experiencia, puede apartar, puede separar muy bien su vida personal de su trabajo entonces eso le permite ser más eficiente al trabajar.”
	Capacidad de	— “Es buenísima, ellos le ponen a uno mucha atención, incluso lo escuchan y

	atención y escucha.	uno se puede desahogar o platicar con ellos de muchas cosas y ellos le pueden dar a uno consejos para mejorar o cambiar algo que no estuvo bien.”
VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Ventajas	— “Creo que... sería la experiencia, la experiencia que ellos tienen de manejar tal vez el tipo de trabajo que les toque verdad, tienen más experiencia y lo pueden desarrollar mejor, ya no les da tanto miedo por la misma experiencia que tienen.”
	Principal Aporte	— “La escucha, estaría más dispuesto a escuchar lo que el cliente está solicitando en la empresa donde se encuentran laborando,... o sea el adulto mayor escucharía mejor las sugerencias o reclamos de la persona que le esté hablando.”
	Desventajas	— “Yo creo que más sería la desventaja a la hora de que a él le tocara atender jóvenes, porque muchas veces se ha perdido el respetar al adulto verdad y podrían faltarle el respeto o simplemente desesperarse de tal vez él se ponga nervioso y desesperarse la persona y hablarle mal o gritarle, entonces eso si sería para él molesto verdad.”

DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	— “Si yo creo que sí, porque hay mucha gente que cree que como ya son... ahí sí que adultos mayores, ya se tienen que quedar en su casa, ya no sirven para trabajar porque pensarán que no pueden hacer las cosas tan rápido y tan eficientes como se espera que se haga.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Tal vez la motricidad, se me ocurre a mi tal vez porque ya empiezan a haber problemas de huesos, de cadera, entonces tal vez eso y la vista.”
	Riesgos	— “Yo creo que sería el... tal vez las enfermedades verdad, el estar dando los permisos para que vayan al médico o riesgo de que sufra tal vez alguna... algún problema de salud dentro del trabajo y esto complique un poquito verdad.”
COMPETENCIAS	Competencias	— “Primero... tal vez, ser una persona agradable, que sepa escuchar, que pueda resolver los problemas que tienen las personas que se acerquen a él o a ella, experiencia.”

**Sujeto # 11**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**



<b>MATRIZ</b> <b>Sujeto # 12</b>	
<b>GÉNERO:</b> Femenino	<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Pedagogía
<b>RANGO DE EDAD:</b> 29 años	<b>PUESTO DE TRABAJO:</b> Docente Universitaria y Encargada del Departamento de Ciencias Sociales en un Colegio ubicado en zona 16
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltera	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 9 años

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTA</b>
INFORMACIÓN GENERAL	Tiempo de laborar en el puesto actual:	— “2 años.”
	Adultos mayores a su cargo	— “Sí.”
	Recomendación de la contratación	— “Sí, realmente la experiencia que ellos pueden aportar al ambiente laboral es bastante apreciado.”
	Actitud de los	

	empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	— “En ocasiones si, ya que tiende a haber esa competencia entre la experiencia y los conocimientos que una persona joven puede aportar al a institución o a cualquier empresa.”
	Proceso de Adaptación	— “De acuerdo al ámbito en el cual yo me desarrollo si, en base a la psicología realmente los adultos mayores tienen a manifestar cierto temor hacia los cambios, hacia los cambios tecnológicos, hacia los cambios modernos entonces siento que es ahí donde ellos encuentran como una barrera a continuar.”
	Seguimiento de Instrucciones:	— “Al momento de darle instrucciones considero que es mucho más sencillo que un adulto mayor comprenda una instrucción que los jóvenes.”
	Habilidades Comunicativas	— “Las personas mayores tienden a mantener hábitos de comunicación, mucho más efectivos que uno de joven, entonces considero que con un adulto mayor es más fácil manejar una comunicación efectiva con ellos que con un joven.”

ADULTO MAYOR	Manejo de sentimientos y emociones	— “Creo que el adulto mayor tiende mucho a basarse en lo que es su experiencia, en lo que ellos ya saben en base a esa experiencia que yo les menciono entonces la manera de reaccionar de ellos ante una adversidad, considero que es la mejor. Mejor la manera en que ellos analizan objetivamente las situaciones antes de tomar una decisión o de tener una reacción.”
	Capacidad de atención y escucha.	— “Mejor... mejor que si lo comparamos con los jóvenes, ya que tiende a estar más dispuesto, es más atento a lo que un jefe solicita que los jóvenes que tienden a distraerse demasiado ante cualquier situación que ellos puedan estar manifestando o cualquier objeto que ellos puedan tener a su alrededor en el momento en que el jefe está dando una instrucción.”
VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Ventajas	— “No quiero redundar pero al momento de contratar adultos mayores, yo le tengo mucha confianza a lo que es la experiencia que ellos ya poseen, quizás no tienen el conocimiento de cómo realizar determinada asignación, pero si tienen la experiencia para poder realizarla y ante todo la actitud para poder realizarla.”
	Principal	— “En un puesto de servicio al cliente el adulto mayor tiende a ser más



	Aporte	empático que un joven.”
DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE ADULTOS MAYORES	Desventajas	— “Creo que son mínimas, entre las desventajas que puedo encontrar al momento de contratar a una persona, a un adulto mayor es quizás el manejo hacia la tecnología, ellos tienden a manifestar cierta barrera, cierto temor hacia los cambios que se puedan dar dentro del puesto de trabajo que ellos tengan.
	Discriminación laboral hacia adultos mayores debido a prejuicios	— “Si, suele suceder. Ocurre que todos estos prejuicios, paradigmas que actualmente se manejan es una forma de discriminar en la labor que ellos pueden llegar a realizar dentro de una empresa.”
	Impedimentos en el puesto de trabajo relacionados con la edad	— “Quizá... el tiempo, el tiempo que ellos puedan disponer a una institución, creo que es un factor que no les beneficia mucho a ellos, como también el temor a equivocarse dentro del puesto en el que ellos estén.”
	Riesgos	— “El rechazo al cambio, creo que es el principal riesgo que una institución puede presentar al momento de tener dentro de su equipo de trabajo personas mayores.”

COMPETENCIAS	Competencias	— “Bueno pues realmente dentro de las habilidades que pueden destacar, es la experiencia con la que ellos cuentan, disposición, habilidad para aprender, el servicio que puedan ofrecer al cliente y la comunicación efectiva.”

**Sujeto # 12**  
**Criterio de Jefes y Supervisores del área de Servicio al Cliente**

Información General	Tiempo de laborar en el puesto actual	2 años.
	Adultos mayores a su cargo	Si
	Recomendación de la contratación	Si, por su aporte al ambiente laboral.
	Actitud de los empleados jóvenes cuando sus jefes y pares son adultos mayores	Si hay diferencia, por lo que un joven puede aportar al trabajo
Adulto Mayor	Proceso de Adaptación	Temor hacia los cambios, sobre todo tecnológicos.
	Seguimiento de Instrucciones	Es más sencillo que comprenda la instrucción que los jóvenes.
	Habilidades Comunicativas	Habitos de comunicación más efectivos, por lo que hace más fácil la comunicación.
	Manejo de Sentimientos y Emociones	Piensa más antes de tener una reacción o tomar una decisión.
	Capacidad de Atención y Escucha	Mejor, son mas atentos y se distraen menos.
Ventajas	Ventajas	Experiencia.
	Principal Aporte	Son más empáticos.
Desventajas	Desventajas	Manejo de la tecnología, barreras hacia ella y temor a cambios.
	Discriminación laboral debido a prejuicios	Si.
	Impedimentos para cumplir el puesto de trabajo relacionados con la edad	Poco tiempo que puedan laborar dentro de la institución y temor a equivocarse.
	Riesgos	Rechazo al cambio.
Competencias	Competencias	Experiencia, habilidad para aprender, servicio al cliente y comunicación efectiva.

**DIAGRAMA DE CONSOLIDADO DE LOS SUJETOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>APORTE</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia,</li> <li>• Estrategias de Afrontamiento y Resolución de Problemas,</li> <li>• Responsables,</li> <li>• Comunicativos,</li> <li>• Respetuosos,</li> <li>• Puntuales,</li> <li>• Agradecidos por la oportunidad ,</li> <li>• Valores muy marcados,</li> <li>• Fieles,</li> <li>• Ayudan a reducir la rotación laboral,</li> <li>• Interesados en capacitarse,</li> <li>• Uso de conocimientos y opinión en base a experiencia,</li> <li>• Vocabulario más extenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de Salud,</li> <li>• Ausencias,</li> <li>• Falta de energía o actividad física,</li> <li>• Problemas con la tecnología,</li> <li>• Tardan más tiempo en hacer las cosas y en entender,</li> <li>• Accidentes laborales,</li> <li>• Problemas al relacionarse con clientes jóvenes,</li> <li>• Pueden resultar más costo para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le es más fácil relacionarse con clientes y para ellos es más fácil empatizar con un adulto mayor en el momento de un problema,</li> <li>• Experiencia,</li> <li>• La atención que pueden ofrecerle a un cliente,</li> <li>• Se puede pedir su opinión y la misma estará fundamentada por la experiencia,</li> <li>• Estrategias de resolución de problemas diferentes y habilidad de reconocer la necesidad de los clientes.</li> <li>• Pacientes</li> <li>• Aporte al ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de Afrontamiento y Resolución de Problemas,</li> <li>• Experiencia en servicio al cliente,</li> <li>• Facilidad de uso de tecnología y aprendizaje constante sobre el tema,</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales,</li> <li>• Tolerancia,</li> <li>• Cordialidad,</li> <li>• Entusiasmo.</li> </ul>