

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

**"PRINCIPALES ELEMENTOS QUE IMPIDEN LA INCLUSIÓN DEL ADULTO MAYOR EN  
PUESTOS ADMINISTRATIVOS, SEGÚN UN GRUPO DE JEFES EN CINCO EMPRESAS  
GUATEMALTECAS."**

TESIS DE GRADO

**LUZ MARÍA SALAZAR GÓMEZ**  
CARNET 12742-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

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

**"PRINCIPALES ELEMENTOS QUE IMPIDEN LA INCLUSIÓN DEL ADULTO MAYOR EN  
PUESTOS ADMINISTRATIVOS, SEGÚN UN GRUPO DE JEFES EN CINCO EMPRESAS  
GUATEMALTECAS."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**LUZ MARÍA SALAZAR GÓMEZ**

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 TULIO 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. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. YADIRA IVONNE BARRIOS CACERES DE BARRIOS

Guatemala, 8 de noviembre del 2017

Señores  
Consejo Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Después de un cordial saludo informo, que he revisado el trabajo de tesis de la estudiante **Luz María Salazar Gómez**, de la carrera de licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, con número de carné 1274213, titulado **“Principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, según un grupo de jefes de cinco empresas guatemaltecas”** el cual, a mi criterio, ha cumplido con los requisitos establecidos por la facultad, por lo que autorizo a la estudiante Salazar Gómez para que solicite fecha de revisión y posterior defensa de tesis.

Atentamente,



Magister  
Julio Antonio Cartagena Wilhelm  
Código 11030



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052205-2017

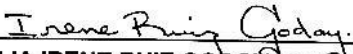
### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LUZ MARÍA SALAZAR GÓMEZ, Carnet 12742-13 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051427-2017 de fecha 21 de diciembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**“PRINCIPALES ELEMENTOS QUE IMPIDEN LA INCLUSIÓN DEL ADULTO MAYOR EN PUESTOS ADMINISTRATIVOS, SEGÚN UN GRUPO DE JEFES EN CINCO EMPRESAS GUATEMALTECAS.”**

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 24 días del mes de noviembre del año 2017.

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



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

## DEDICATORIA

A Dios y la Virgen del Carmen

Por guiarme en su camino cada segundo y por cubrirme en su manto de bendiciones.

A mis padres  
Pablo Salazar y Hilda Gómez

Por siempre creer en mí y estar allí en todo momento. Por apoyarme a lo largo mi carrera y guiarme con su sabiduría. Por cada palabra de aliento y de fuerzas.

A mis abuelitos   
José Luis Gómez y Clara Luz Martínez

A pesar que ya no están físicamente conmigo, sé que su alma siempre está junto a mí protegiéndome y cuidándome. Esto va para ustedes. Están en mi corazón siempre. Los extraño.

A mi hermana  
L.E. Dulce Salazar Gómez

Por ser mi inspiración de vida. Por creer en mí en todo momento y estar junto a mí en las buenas y en las malas.

A mi cuñado  
Ing. Adrián Ruiz

Por cada consejo que me diste y estar para mí cuando lo necesitaba. Por cada momento que he compartido junto a ti.

Y a todas aquellas personas que me acompañaron en este proceso.

# Índice

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Historia</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Adulto Mayor y la Vejez</b>	<b>14</b>
• Desarrollo Físico	14
• Desarrollo Cognoscitivo	17
• Desarrollo Psicosocial	20
<b>2.1 Inclusión Laboral</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Inclusión Laboral del adulto mayor</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1 Ámbito laboral</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Ámbito laboral en Guatemala</b>	<b>25</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Objetivos</b>	<b>31</b>
2.1.1 Objetivo General:	31
2.1.2 Objetivos específicos:	31
<b>2.2. Variables de estudio</b>	<b>32</b>
<b>2.3. Definición conceptual de la variable</b>	<b>32</b>
<b>2.4. Definición operacional de la variable</b>	<b>33</b>
<b>2.5. Alcances y límites</b>	<b>33</b>
<b>2.6. Aporte</b>	<b>34</b>
<b>III. MÉTODO</b>	<b>35</b>
<b>3.1. Sujetos</b>	<b>35</b>
<b>3.2. Instrumento</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Procedimiento</b>	<b>38</b>
<b>3.4. Tipo de estudio, diseño y metodología estadística</b>	<b>39</b>
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Selección y Contratación</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Formación Continua</b>	<b>45</b>

<b>4.3 Organización de trabajo</b>	<b>49</b>
<b>4.4 Planes de Desarrollo Profesional</b>	<b>53</b>
<b>4.5 Salud</b>	<b>57</b>
<b>4.6 Conocimiento Especializado</b>	<b>61</b>
<b>4.7 Tiempo de Trabajo</b>	<b>65</b>
<b>4.8 Cultura</b>	<b>69</b>
<b>4.9 Gráfica General de Indicadores</b>	<b>74</b>
<b><i>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i></b>	<b>75</b>
<b><i>VI. CONCLUSIONES</i></b>	<b>80</b>
<b><i>VII. RECOMENDACIONES</i></b>	<b>83</b>
<b><i>VIII. REFERENCIAS</i></b>	<b>85</b>
<b><i>ANEXOS</i></b>	<b>89</b>



## **RESUMEN**

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, que tuvo como objetivo determinar los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, según un grupo de jefes en cinco empresas guatemaltecas. Para ello, se seleccionó una muestra a conveniencia de 30 gerentes, jefes o supervisores de empresas guatemaltecas con diferentes giros de negocios.

La recolección de la información fue por medio de una escala de Likert que cuenta con 25 preguntas, en el que miden ocho variables las cuales son: selección y contratación del personal, formación continua, organización del trabajo, planes de desarrollo profesional, salud, conocimiento especializado, tiempo de trabajo y cultura de la empresa. El test se administró de forma individual. Para el análisis de información se realizó por medio de las medidas de tendencia central, gráficas y porcentajes. Asimismo, los datos fueron analizados a través de los programas Excel y SPSS.

En la investigación se pudo concluir que los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, según un grupo de jefes en cinco empresas, son los planes de desarrollo profesional, la salud y la organización de trabajo.

Se recomendó realizar programas de inclusión laboral para los adultos mayores ya que ellos son capaces de realizar su trabajo como cualquier otra persona. Además, tomar en cuenta los puestos de trabajo críticos para la edad, así como también promover el desarrollo de las competencias de los trabajadores mayores para fortalecer el plan de desarrollo profesional en las empresas, tener la disposición para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores promoviendo la rotación de los puestos de trabajo para que el adulto mayor tenga una mejor adaptabilidad al cambio y sensibilizar a los colaboradores en la empresa para que tomen consciencia sobre la salud de los adultos mayores.

## I. INTRODUCCIÓN

El ser humano evoluciona en el transcurrir de la vida, desde su concepción hasta la muerte. Según Rice (1997), los periodos y etapas del ciclo de la vida del desarrollo humano son: período prenatal, infancia, niñez, adolescencia, juventud, adultez y vejez. En la última etapa, según diversos autores, llamada vejez están las personas que se encuentran en un rango de edad de 65 años en adelante.

Los adultos mayores al llegar a esta etapa sufren de cambios físicos, emocionales y cognitivos, teniendo así como consecuencia no poder realizar muchas actividades que antes desempeñaban en su vida diaria. Algunas veces estos cambios en sus actividades son impuestos por la sociedad, la familia o por ellos mismos en los cuales hacen que las personas de la tercera edad disminuyan su actividad física e intelectual ya que no se encuentran tan activas como en su juventud. Sin embargo, tienen una esencia única y especial llamada sabiduría. La sabiduría se obtiene mediante las experiencias de vida y el conjunto de conocimientos que la persona ha adquirido, a lo largo de la misma.

Como se mencionó anteriormente, la sociedad impone a los adultos mayores dejar de realizar distintas actividades en diferentes ámbitos, una de éstas es en el ámbito laboral. Hoy en día los jóvenes están tomando las posiciones de los adultos y adultos mayores. Los jóvenes se están apoderando de los puestos de trabajo en diversas organizaciones ya que éstos tienen conocimientos actualizados de información como por ejemplo, la tecnología. Además, cuentan con horarios disponibles, son más activos y dinámicos. Por otro lado, el salario devengado por jóvenes con menor experiencia suele ser más bajo, lo que representa un ahorro para las organizaciones.

En la actualidad es novedoso el tema de inclusión laboral dentro de las empresas. A la hora de contratar personal, es muy importante velar por las capacidades que los aspirantes tienen, en vez de tener prejuicios sobre elementos como el género, discapacidad, edad, etc. La inclusión laboral trata de incorporar a las personas que se encuentran en una situación en donde usualmente se les excluye tanto en lo laboral como en lo social, para que

estas personas tengan un trabajo digno y así tener una integración social y un sustento económico por medio de sus ingresos salariales. Así mismo, estos pueden llegar hacer más activos desempeñando sus habilidades y conocimientos.

La principal razón de la presente investigación es determinar el nivel de aceptación de un grupo de jefes en cinco empresas guatemaltecas respecto de implementar la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, ya que es de gran importancia indagar sobre el tema para obtener resultados sobre los factores que toman en cuenta las empresas a la hora de realizar el proceso de reclutamiento y selección.

Para profundizar con el contenido sobre inclusión laboral y los adultos mayores se citará autores nacionales que realizaron estudios que ayudarán a extender y comprender el tema:

Pineda (2017) realizó un estudio de tipo descriptivo, en el cual tuvo como objetivo determinar cuál es el nivel de información sobre inclusión laboral de personas con discapacidad en los departamentos de Recursos Humanos de un grupo de empresas de la ciudad capital con diferentes giros de negocios. Para ello, tomó una muestra de 50 colaboradores que laboran en dichos Departamentos de ambos géneros y que oscilan en un rango de edad entre 20 a 50 años. Se utilizó un test, el cual consta de 36 preguntas cerradas orientadas a medir el nivel de información de los encuestados, sobre inclusión laboral de personas con discapacidad, el cual fue validado antes de su aplicación por un grupo de profesionales conocedores del tema. Para el análisis de información se utilizaron las siguientes medidas de tendencia: media y desviación estándar. Los resultados mostraron que el nivel de información se sitúa en una media de 69.94% con una desviación estándar de 0.13. De lo mencionado anteriormente se concluyó que el nivel de información en el que se encuentra la muestra respecto al tema de inclusión laboral, es nivel medio, lo que significa que las personas tienen cierta noción sobre el tema. Se recomendó implementar un diagnóstico exhaustivo a la organización que desee realizar una inclusión laboral de personas con discapacidad, para poder preparar al personal que labora dentro de la empresa sobre el tema.

Además, Kortscheff (2014) realizó un estudio con la finalidad de identificar y conocer la percepción de los gerentes de Recursos Humanos sobre la inclusión de personas con Síndrome de Down al mundo laboral. Para esto se realizó una guía de entrevista semi-estructurada de 15 preguntas donde se profundizaba en los temas de obstáculos, actividades, desempeño laboral e identificación de puestos laborales. El instrumento fue aplicado a una muestra de 6 sujetos, y de tipo no aleatorio, con un estudio cualitativo con alcance etnográfico, ya que se enfoca en métodos y estrategias que emplean las personas para dar su percepción. Se eligieron a los sujetos en función de que fueran representativos para la investigación. Los sujetos son parte de organizaciones dedicadas al área de servicio que apoyan la inclusión laboral de personas con Síndrome de Down y trabajan en el área de recursos humanos; los mismos se encuentran entre los 29 y 37 años de edad y tienen más de 1 año de laborar en la organización. La muestra es pequeña debido a la dificultad de contactar con organizaciones que apoyen el programa de inclusión laboral. Se concluyó con la investigación que la experiencia de inclusión laboral de personas con Síndrome de Down a las diferentes organizaciones ha sido satisfactoria y positiva. Los resultados reflejan que las personas con Síndrome de Down a la hora de ingresar a laborar a diferentes organizaciones con frecuencia se enfrentan con distintos obstáculos por el poco conocimiento que los demás compañeros tienen ante esta situación. También, dio como resultado, que los gerentes de Recursos Humanos manifestaron que las personas con Síndrome de Down que laboran dentro de sus organizaciones, tienen un buen desempeño laboral, son constantes, fieles, detallistas, perfeccionistas y tienen un excelente rendimiento laboral. Además, existe equidad en cuanto a la inclusión de las personas con Síndrome de Down a las diferentes actividades realizadas por cada organización. Señala que el 100% de los sujetos indicaron tomar en cuenta a las personas como un colaborador más y la gran mayoría de empleados con esta discapacidad muestra una excelente participación en las actividades sociales y laborales de la organización

La recomendación principal es continuar con los programas de inclusión laboral a personas con Síndrome de Down y otras discapacidades. Se recomienda también ampliar la investigación con el mismo instrumento.

Por otro lado, Quiroa (2011) realizó una investigación cualitativa con el fin de conocer las expectativas por parte de un grupo de adultos mayores sin trabajo, ante la posibilidad de obtener un empleo en organizaciones de diversa índole en la Ciudad de Guatemala. Para realizar este estudio se abordó a un grupo de catorce adultos mayores de 55 años de edad, tanto de sexo masculino como femenino, en las que se encontraban desempleados y que residían en diferentes sectores de la Ciudad de Guatemala. Se utilizó como instrumento para obtener resultados, una entrevista semi estructurada, elaborada por la investigadora, la cual se aplicó de forma individual a los sujetos. El instrumento fue conformado por 7 categorías relacionadas con aspectos profesionales y psicológicos de los mismos. Tras documentar las expectativas de los sujetos, se obtuvo como resultado que la mayoría de ellos no aspiraba a ser empleados nuevamente, debido a la percepción de que el mercado laboral actual no incluye a los adultos mayores para ser contratados, y escasamente se contratan a estos en puestos operativos. Igualmente, se determinó que las expectativas laborales dentro del grupo de sujetos entrevistados, no dependen del género de los mismos, sino de su edad, rendimiento físico y escolaridad, ya que la mayoría de sujetos manifestaron que su rendimiento físico había decaído debido a su edad, manifestándose de forma más marcada en los sujetos con mayor edad dentro del grupo; por ello adujeron que no tendrían un rendimiento físico óptimo en sus empleos anteriores, ni en empleos futuros. Por lo que recomendó a las empresas la valoración de la rentabilidad de la experiencia que poseen los adultos mayores en el campo laboral, ya que sus conocimientos implican precisión en cada una de sus acciones.

Por su parte Cojulún (2006) realizó una investigación con el objetivo de evaluar la opinión de los Gerentes de los bancos nacionales y transnacionales del sistema al momento de contratar personal de la tercera edad como asesores, esta fue de tipo descriptivo con una muestra de Gerentes que laboran en los bancos nacionales y transnacionales que estén registrados y autorizados por la Superintendencia de Bancos. Se utilizó un cuestionario de 22 preguntas de opción múltiple, en la cual se concluyó que la mayoría de bancos cuenta con asesores de la tercera edad que proporcionan asesoría tanto interna como externa. Los resultados reflejan que en los bancos nacionales, el 67% respondió que no se tiene un número específico de años para la contratación de personas mayores. Para los bancos

transnacionales el 56% respondió que no. Por otro lado, sobre que si las personas mayores al momento de trabajar en su empresa, la discriminación hacia ellas es provocada por los prejuicios que se originan socialmente, en los bancos nacionales el 78% cree que no se origina discriminación por prejuicios sociales; un 11% respondió que sí existe la discriminación causada por los prejuicios; otro 11% no sabe/no respondió. El 22% de los bancos transnacionales contestó que sí existen prejuicios sociales que originan la discriminación; el 45% dijo que no y el 33% no sabe/no respondió. Por lo que la autora de la investigación, concluyó que los riesgos más comunes que se enfrentan a las organizaciones, los bancos nacionales y transnacionales respondieron el incumplimiento de trabajo y los problemas de salud así entre otros se puede encontrar que la falta de conocimiento de tecnología podría afectar e impedir su rendimiento.

Por último Contreras (2005) realizó una investigación con el fin de revisar las posibilidades educativas que tiene el Adulto Mayor guatemalteco en lo relativo a la Enseñanza Superior o Universitaria; determinar si en Guatemala es factible la creación de un Diplomado universitario específicamente para el Adulto Mayor. Señala que existe un aumento de la población Adulta Mayor en Guatemala y está determinando la atención y cobertura de necesidades específicas por lo que está obligando a impulsar programas de educación permanente más eficaces, debido a que al retirarse de la vida activa y/o laboral, el Adulto Mayor está insertándose a un segmento de la población que en Guatemala, a diferencia de otros países del mundo, todavía permanece pasiva e improductiva. Esto ha tenido como consecuencia del deterioro no solo en sus capacidades físicas y mentales de la población longeva sino que en la pérdida de la trascendencia histórica de sus experiencias y conocimientos. Para desarrollar la investigación, se cubrió el tema tanto desde la perspectiva del propio Adulto Mayor mediante una muestra de 100 de ellos, como desde la perspectiva de expertos profesionales en docencia universitaria y profesionales con especialización en la atención de personas mayores de 60 años de edad, todos ellos entrevistados individualmente.

Contreras señala que también se analizaron los programas dirigidos al Adulto Mayor que sin otorgar grado académico que ofrecen algunas universidades guatemaltecas y

entidades privadas y públicas; se estudiaron las carreras universitarias extranjeras diseñadas específicamente para el Adulto Mayor; se conocieron estudios realizados nacional e internacionalmente acerca de las capacidades cognoscitivas del Adulto Mayor y se estudiaron los innovadores proyectos que ya están en marcha en las cada vez más frecuentes Universidades para la Tercera Edad en el mundo, en las que ya se aplican estratégicas y métodos geragógicos-Pedagogía del Adulto Mayor-. Como resultado se puede verificar que en Guatemala existen organizaciones privadas y públicas que se han ocupado de la atención del Adulto Mayor como función implícita en su razón de ser, motivo por el cual su enfoque se ha orientado básicamente al servicio y la cobertura de sus necesidades materiales y de esparcimiento, no así las posibilidades de desarrollar acciones académicas, de actualización o de promoción de un modelo de envejecimiento activo. Sobre los resultados, sobre una base de 6 integrantes de la muestra 2, señala que los 6 integrantes tiene una opinión que la infraestructura del campus universitario es poco favorable, 4 de ellos señalan que las destrezas cognoscitivas fuera de práctica y ejercicio mental aletargado es una dificultad que podrían enfrentar los adultos mayores al participar en una Carrera Universitaria. Además, los 6 estuvieron de acuerdo de que sí fuera creada la Carrera, abriría nuevas oportunidades académicas y existenciales a los Adultos Mayores. Por otro lado señala que sobre una base de 6 integrantes de la muestra 3, recalca que 5 de ellos tienen opinión favorable sobre los beneficios psicológicos al elevar la autoestima y mejorar el sentido de continuidad y trascendencia, 4 de ellos tienen opinión favorable en que brinda beneficios fisiológicos al ejercitar el cuerpo y la mente. Señala también que respecto a las dificultades que podría enfrentar el adulto mayor participantes, dice que 6 de los 6 integrantes tiene una opinión favorable ante la falta de transporte de ida y vuelta, 4 señalaron que la infraestructura y condiciones del campus universitario son poco cómodas para su desplazamiento, 3 de ellos señalaron que los recursos económicos son insuficientes para concluir la Carrera y 2 de ellos señalan que lo problemas de adaptación al ambiente universitario.

También es importante mencionar que el tema de inclusión laboral y los adultos mayores ha sido abordado e investigado internacionalmente, por lo que a continuación se presentarán estudios de países extranjeros:

Yáñez, Maldonado y Del Risco (2016) realizaron un estudio en Colombia en la que tuvo como objetivo identificar los factores relacionados con la participación en la actividad laboral de la población adulta de 60 años o más. Se utilizó la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2014, se estimó un modelo de regresión logística. La Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) tiene cobertura a nivel nacional, y cuenta con una muestra de alrededor de 362.000 individuos pertenecientes a 107.000 hogares ubicados en las zonas tanto urbanas como rurales del territorio nacional; se excluyen los Nuevos Departamentos, es decir, la muestra cubre 24 departamentos y 437 municipios. Para este análisis se tuvo en cuenta la información para la población adulta de 60 años o más, lo que dejó una muestra de aproximadamente 91.400 individuos. Como resultado de ello, en Colombia existe un porcentaje significativo de población mayor de 60 años que continúa haciendo parte del mercado laboral. Pero no precisamente como resultado de la efectividad de dichas políticas, ni como conquista de espacios por parte de un sector de la población que no es protagonista en las discusiones sociales. Los resultados reflejan que el 26% de la población mayor de 60 años aún se encuentra inmersa en el mercado de trabajo. Mientras un 40% de la población se encuentra subvalorado si se incluyen las actividades de reproducción cotidiana no remuneradas que realizan en sus hogares y en las comunidades que pertenecen. Esto es el reflejo de la necesidad de supervivencia de un colectivo de personas que han corroborado que trabajar durante toda su vida no les ha propiciado los medios necesarios para gozar de lo que se podría considerar una vejez digna. La probabilidad de que un adulto de 60 años o más trabaje incrementa cuando éste posee características como ser hombre, ser jefe de hogar, o poseer educación universitaria, y se reduce considerablemente cuando recibe ingresos por concepto de jubilación.

Asimismo, Thumala, Arnorld, Massad y Herrera (2015) realizaron un estudio titulado Inclusión y Exclusión Social de las Personas Mayores en Chile con el objetivo de caracterizar opiniones, expectativas y evaluaciones respecto a factores que facilitarían o dificultarían la adecuada integración social de la actual y futura población envejecida. Se utilizó una encuesta que fue aplicada durante el primer semestre del 2015 a 1200 personas, la medición es representativa a nivel nacional con un margen de error del 3%. Los



resultados reflejan que el 72.9% de los encuestados, tiene la percepción que los adultos mayores pueden velarse por sí mismos. Asimismo, el 4,2% de los encuestados atribuye a los propios adultos mayores la responsabilidad por su propio bienestar. Por otro lado, la mayoría de los chilenos, con un 54%, se manifiesta dispuesta a pagar un impuesto para asegurar el bienestar de los adultos mayores. Entre las conclusiones se destacan las percepciones respecto a la carencia de soportes institucionales para enfrentar los cambios demográficos, imágenes de la vejez que desestimulan actitudes y conductas proactivas para prepararse y afrontar de manera positiva y saludable esta etapa de la vida. Los resultados son preocupantes y motivan a la reflexión académica, actualizan antecedentes para instituciones públicas, privados y de organizaciones ciudadanas y -dado que resultan de la aplicación de un instrumento que se emplea bianualmente desde el año 2008- permiten establecer comparaciones de tendencias.

Por otro lado, Martínez, Gómez, Carrasco, Fernández y Ortiz (2011) realizaron un estudio en España con el fin de realizar un primer abordaje al estudio de algunas de las variables que pueden favorecer el aumento del empleo en las personas trabajadoras de mayor edad en Bizkaia. Para ello, se han realizado dos estudios siguiendo diferentes metodologías. En primer lugar, se ha desarrollado un estudio de corte cualitativo destinado a conocer las opiniones de algunas de las personas mayores desempleadas de Bizkaia, lo cual permitió identificar algunas de las barreras que, bajo su punto de vista, les dificultan el acceso a un nuevo empleo, entre las cuales destacan la edad y la falta de formación y cualificación. La percepción negativa y estereotipada que se aprecia en los discursos de las personas que han colaborado en este primer estudio hace reflexionar acerca de los estereotipos existentes hacia las personas trabajadoras de mayor edad.

Con este objetivo se ha llevado a cabo un segundo estudio de carácter cuantitativo que ha permitido obtener una primera fotografía acerca de las actitudes y las percepciones que predominan hacia la persona trabajadora de mayor edad, centrándose en tres grupos concretos: la población trabajadora en general, las personas ubicadas en puestos de dirección y gerencia, y las propias personas trabajadoras mayores. Las personas que han colaborado en el estudio han sido 313 trabajadores y trabajadoras con una edad media de

40,69 años (DT = 10,7) y un rango de 19 a 62 años. El 56,2% eran mujeres y el 43,8% eran hombres. Hay una mayor proporción de personas casadas (58%) y solteras (38,5%). Con respecto a su nivel educativo, más de la mitad de los participantes han finalizado estudios universitarios superiores (54,3%). El 23% ha realizado estudios universitarios medios y el 15,7% ha finalizado el bachiller superior. Una menor proporción presenta únicamente estudios primarios (7%). Los resultados obtenidos permitieron concluir la existencia de una serie de estereotipos relacionados con la edad y que responden a una supuesta falta de adaptación a los cambios y dificultad para adquirir nuevos conocimientos, lo que favorece su exclusión de programas formativos y de reciclaje, contribuyendo de esta manera al logro de una mayor obsolescencia en sus aptitudes y a una salida prematura de su puesto de trabajo.

Por su parte, Aguilar y Cardona (2016) realizaron una investigación de tipo cualitativo exploratorio de fuente primaria, con selección por bola de nieve por medio del método histórico-hermenéutico con el fin de explorar la seguridad económica de los adultos mayores en Medellín, Colombia, así como sus fuentes de ingreso y transferencias económicas, desde una mirada comprensiva. Se entrevistaron quince adultos mayores y cinco especialistas en el tema, a los cuales se les indagó por aspectos relacionados con sus condiciones económicas y se analizó la información, como una teoría fundamentada, donde emergen categorías de los textos. Como resultado se obtuvo que los mayores se sienten inseguros económicamente al no contar con ingresos fijos y suficientes que les permitan vivir de manera autónoma e independiente; menos de una tercera parte cuenta con ingresos provenientes de un empleo, el cual es informal en la mayoría de los casos. Por otro lado, las transferencias por pensión y jubilaciones están determinadas por la ocupación y tipo de vinculación en su anterior vida laboral y muchos de ellos deben recurrir a las transferencias económicas de sus familiares. Por lo que se concluyó que los adultos mayores entrevistados ven comprometida su seguridad económica por no contar con un ingreso económico para la cobertura de necesidades básicas, ya que una gran mayor parte de ellos carecen de ingresos fijos, que los lleva a la informalidad para vivir el día a día, conscientes de que cada vez se envejecerá más, aumentará la dificultad

para seguir laborando y se reducen los espacio para laborar y por ello deben depender del Estado o la familia.

Por último, Giraldo y Cardona (2010) realizaron un estudio sobre ser viejo en Colombia tiene su costo laboral, con el fin de hacer una revisión sobre el tema del sistema social y económico; sistema en el cual se privilegia la belleza y la juventud por encima de la experiencia y los conocimientos. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica de algunos autores que abordan la situación laboral del adulto mayor. Los resultados reflejaron que las sociedades actuales discriminan a los adultos mayores desconociendo su experiencia, sabiduría y el conocimiento acumulado a lo largo de los años. El crecimiento de la población adulta mayor y de la económicamente activa, posibilita el envejecimiento de la fuerza de trabajo que podría afectar el incremento económico y el funcionamiento del mercado laboral; por ello tradicionalmente se espera que las personas mayores dejen su sitio de trabajo a las poblaciones más jóvenes. Se concluyó que la edad tiene un alto costo en el sistema laboral y productivo colombiano, asumido por los adultos mayores e ignorado por el Estado.

Se puede observar que el tema de inclusión laboral y adultos mayores ha sido estudiado e investigado tanto en lo nacional e internacional, en donde se puede concluir que la inclusión laboral ha sido favorable en algunos de los casos ya que existen instituciones que velan por las personas que son excluidas por la sociedad. Asimismo, los adultos mayores tienen una baja percepción de ser empleados, por ende, la mayoría carece de ingresos fijos ya que las empresas tienen expectativas laborales en la cual no dependen del género sino que de la edad. Es por esa razón que es necesario definir temas y teorías de diferentes autores para poder tener una amplia información y profundizar mejor el estudio.

## **1.1 Historia**

La vejez ha sido un tema de importancia a lo largo de la historia de la humanidad. En ella se ha ido estudiando sobre el proceso del envejecimiento, la calidad de vida y la importancia que tiene el adulto mayor en la sociedad y en lo laboral.

Carbajo (2008), argumenta que en la literatura bíblica del Antiguo Testamento, se considera la vejez de una manera positiva y sublimatoria. En la que se destaca constantemente la dignidad y la sabiduría de las personas mayores con cualidades especiales para cargos elevados. Estas personas son vistas como ejemplo o modelo tanto para la guía como para la enseñanza.

Asimismo, la misma autora, señala que en la cultura griega tenían diferentes expectativas hacia las personas mayores ya que hubo cambios sobre los roles y atributos de los diferentes modelos culturales que jerarquizan las edades de las personas, así como también las capacidades.

Además, Carbajo (2008) expresó que Platón, en su obra “la República”, adopta una postura de respeto hacia los adultos mayores. Platón elogia a la vejez ya que resalta que es una etapa de la vida en que las personas alcanzan la máxima prudencia, discreción, sagacidad y juicio y las ofrece en la comunidad. Señala, que resalta los agentes individuales del envejecimiento ya que considera que las vivencias están determinadas por la forma de cómo vivieron estas personas en su juventud y en la adultez. Por otro lado, argumenta que Aristóteles, en la “Retórica (libros II, XII, XIIIIV, 3), presenta una imagen más negativa sobre las personas mayores ya que destaca la disputa que se da en la edad avanzada y señala que interpreta la compasión como una debilidad. Aristóteles indica que en la senectud, en la cual es la última etapa de la vida del hombre, corresponde a una etapa de deterioro y ruina. En la cual caracteriza a las personas mayores como desconfiadas, inconstantes, egoístas y cínicas. Cayendo así a una asociación de la vejez con enfermedad.

También, la misma autora refiere que en la Edad Media son transmitidos estereotipos de las tradiciones culturales precedentes. Señala que San Agustín realza la visión cristiana del adulto mayor ya que se espera equilibrio emocional; mientras que Santo Tomás de Aquino, resalta que en el período de la vejez los adultos están marcados por comportamientos de interés únicamente personal. Mientras que en la época Renacentista, se rechaza todo relacionado con longevo y la vejez, ya que se evade temas importantes

como la muerte, se visualiza a la persona mayor como una imagen melancólica e incluso se le acusan de brujería, enredos y artimañas. Por otro lado, durante el período barroco adquieren la máxima actualidad sobre el tema de la vida y la vejez.

Como se puede observar, los adultos mayores durante el transcurso del tiempo, han sido vistos de distintas maneras. Por un lado, de una manera positiva en la que se habla que los adultos mayores contienen sabiduría, juicio, discreción, equilibrio emocional, interés personal, etc. Por otro lado, de una manera negativa ya que existía una jerarquización sobre la edad, asociaban a la ancianidad con enfermedades y donde se rechazaba todo lo relacionado con la vejez. Ambas formas de pensar, sobre los adultos mayores, incitan a que las personas tengan prejuicios sobre la vejez por dichos estereotipos en la sociedad actual.

Durante muchos años atrás, se ha ido investigando sobre acontecimientos que han reflejado la importancia sobre el adulto mayor en el ámbito social y laboral.

Stern (citado por Papalia, Feldman y Martorell, 2012) indicó que la recesión económica que tuvo inicio en el 2007, las personas que tenían más de 65 años y seguían laborando les gustaba su trabajo y no lo encontraban estresante. No obstante, el clima económico ha hecho que los empleados viejos se vean obligados a trabajar no porque lo deseen sino que la situación financiera los obliga a tener un ingreso salarial.

Así mismo, los mismos autores, citan a Czaja y Sharit (1998), quienes señalan que existen varios estereotipos de discriminación por edad. Los trabajadores de la tercera edad, a menudo son más productivos que los más jóvenes, aunque trabajen de una manera más lenta.

Por último, Landy (citado por Papalia, Feldman y Martorell, 2012) señala que en Estados Unidos, la Age Discrimination in Employment Act (ADEA) protege a los trabajadores de 40 años o más contra la denegación de empleo, el despido, un pago menor y del retiro forzado a casusa de la edad.

Se puede observar, que los autores citados anteriormente, expresan que los adultos mayores laboran hoy en día para tener oportunidad de un ingreso económico. Así mismo, lo respaldan para ser tratados sin discriminación dentro de las organizaciones ya que estos, a pesar de su edad, pueden llegar a ser productivos en el ámbito laboral.

## **1.2 Adulto Mayor y la Vejez**

Es la etapa del desarrollo humano que abarca de los 65 años en adelante, en la que presenta cambios físicos, cognoscitivos y psicosociales. (Papalia, Feldman y Martorell, 2012).

Para Rice (1997) la vejez es una etapa en la que las personas mayores tienen una edad superior de 60 años, en donde se presentan cambios en las capacidades físicas, situaciones personales y sociales, y las relaciones. En donde, se debe de prestar atención en la salud para mantener el vigor físico y el bienestar del adulto mayor.

Para Almarza y Galdeano (1989) la vejez es una etapa en la vida del hombre y no puede ser considerada como incapacidad, retiro, o la época de descanso definitivo de estas personas. El adulto mayor, debe de seguir trabajando en la medida de sus posibilidades en su profesión y tiene que ser participativo en la vida cotidiana. Por lo que no se debe mantener a la vejez socialmente pasiva.

- **Desarrollo Físico**

Papalia, Feldman y Martorell (2012) señalan que el desarrollo físico es el proceso de crecimiento del cuerpo y cerebro, que incluye cambios de las capacidades sensoriales, habilidades motrices y salud. El desarrollo físico está dividido en:

- **Cambios físicos:** los cambios físicos pueden afectar a algunos ancianos más que a otros, y estos cambios pueden ser evidentes. La piel tiende a palidecer y a perder elasticidad, así como también puede arrugarse a medida que se reducen a grasa y la

masa muscular. A menudo aparecen venas varicosas en las piernas; el cabello de la cabeza se adelgaza y cambia de color a gris y luego blanco, el vello corporal comienza a escasear.

- **Cambios orgánicos y sistémicos:** el envejecimiento que es asociado con el estrés crónico, puede deprimir el funcionamiento inmunológico, tiendo así como resultado que los adultos mayores sean más susceptibles a las infecciones respiratorias.

Por otro lado los autores citados anteriormente señalan que el sistema digestivo permanece relativamente eficiente, el ritmo cardiaco suele hacerse más lento e irregular, los depósitos de grasa se acumulan alrededor del corazón y pueden interferir con su funcionamiento y a menudo se eleva la presión sanguínea.

- **Funcionamiento sensorial y psicomotor:** según los autores Papalia, Feldman y Martorell (2012) argumentan que las diferencias individuales en el funcionamiento sensorial y motor se incrementan con la edad. Algunas personas de la tercera edad experimentan deterioros que son notorios, pero otros no presentan estos cambios en sus habilidades. Uno de los cambios sensoriales y psicomotor se puede mencionar a continuación:

- **Visión:** según Felman (2010) expresó que la vista dependerá de la sensibilidad a la luz en la cual atraviesa la córnea, la pupila y el cristalino y finalmente a la retina, en donde la luz se convierte en impulsos nerviosos para su transmisión en el cerebro.
- **Audición:** según el mismo autor, el sonido entra por la oreja y viajan por el canal auditivo hasta alcanzar el tímpano. El sonido tiene características físicas en la que se encuentra la frecuencia y la amplitud.
- **Resistencia:** característica asociada con un índice menor de afecciones que son relacionadas con el estrés, en el cual contiene tres componentes que son: compromiso, desafío y control. (Felman, 2010)

- Sueño: para Felman (2010) el sueño consiste en un período de tranquilidad y relajación, en donde se atraviesan una serie de etapas en el cual en la etapa 1 se da la transición entre vigilia y sueño; en la etapa 2, se caracteriza por patrones de ondas cerebrales más lentos y regulares; en la etapa 3, es caracterizado por ondas cerebrales lentas; finalmente en la etapa 4, es la etapa más profunda del sueño, en la que se es más sensible a la estimulación externa.
  - Así como también la fuerza, equilibrio y tiempo de reacción.
- **Enfermedades crónicas:** para diversos autores las enfermedades crónicas más comunes son:
- Cardiopatía
  - Cáncer
  - Apoplejía
  - Diabetes
  - Neumonía.
- **Discapacidades y limitaciones de la actividad:** para Papalia, Feldman y Martorell (2012) las discapacidades que presenta una persona de la tercera edad son evidentes porque éstos experimentan dificultades con actividades funcionales como:
- Caminar
  - Subir escalera
  - Levantar objetos
- **Problemas Mentales y Conductuales:** así mismo, los autores citados anteriormente, señalan que los trastornos mentales y conductuales que ocurren pueden causar un impedimento funcional para realizar actividades importantes para la vida cotidiana así como deterioro cognitivo, en la cual, las más conocidas son:



- Depresión: para Larsen y Buss (2005) es un trastorno psicológico en la cual dentro de los síntomas incluyen un estado de ánimo bajo la mayor parte del día, una disminución del interés en las actividades, cambios en el peso, patrones de sueño y movimiento, fatiga o pérdida de energía, sentimientos de inutilidad, incapacidad para concentrarse y pensamientos recurrentes de muerte y suicidio.
  
- Demencia: para el American Psychiatric Association (1994) la demencia se caracteriza por medio de deterioro de la memoria. Así como también, afasia, apraxia, alteración para inferir en las actividades laborales y sociales. En las que se pueden mencionar:
  - Enfermedad del Alzheimer: trastorno cerebral degenerativo, progresivo e irreversible que se caracteriza por el deterioro de la memoria, alteración del lenguaje, deterioro de la capacidad para llevar a cabo actividades motoras, fallo en el reconocimiento e identificación de objetos, alteración de la ejecución.
  
  - Enfermedad del Parkinson: es una enfermedad neurológica lenta y progresiva en la que se caracteriza por temblor, rigidez, inestabilidad postural, generalmente es más frecuente en personas mayores. (p. 129 - 155).

Como se puede observar, los autores resaltan los cambios físicos que un adulto mayor puede llegar a tener cuando se encuentra envejeciendo. Algunos cambios físicos alteran sus actividades afectando así su vida diaria.

- Desarrollo Cognoscitivo

Para Papalia, Feldman y Martorell (2012) el desarrollo cognoscitivo es el cambio de los procesos mentales ya sea el aprendizaje, atención, memoria, lenguaje, pensamiento, razonamiento y creatividad. Este desarrollo puede alterar cambios en:

- **Inteligencia y habilidades del procesamiento:** los mismos autores señalan que la inteligencia en los adultos mayores se puede medir por medio de una escala llamada “Escala de Inteligencia para Adultos de Weshler (WAIS)”, en el cual proyecta calificaciones verbales y de desempeño, así como también una calificación combinada.
  
- **Memoria:** para Feldman (2010) la memoria es un proceso por el cual se codifica, almacena y se recupera información. Se puede considerar que las fallas de la memoria son un signo del envejecimiento. Según el autor, existen dos tipos de memorias las cuales son:
  - **Memoria de corto plazo:** es la memoria en la cual almacena la información durante 15 a 25 segundos. Este tipo de memoria se encuentra dividido por:
    - **Memoria sensorial:** su almacenamiento momentáneo inicial de información en el cual es instantáneo.
  
    - **Memoria de Trabajo:** es un conjunto de almacenes temporales que manejan y repasan en forma activa.

Según Papalia, Feldman y Martorell (2012) la memoria sensorial es conservada durante toda la vida con eficiencia, mientras que la memoria de trabajo disminuye su capacidad a lo largo de los años.

- **Memoria de largo plazo:** para Feldman (2010), esta memoria almacena información en forma permanente, aunque sea difícil de recuperarla. La información de la memoria de largo plazo la dividen en tres sistemas:
  - **Memoria episódica:** sistema de memoria de sucesos en la que ocurren en un determinado tiempo, lugar o contexto.

- **Memoria semántica:** sistema de memoria en la que se encuentran los conocimientos, hechos generales sobre el mundo, costumbres sociales y lenguaje.
- **Memoria procedimental:** sistema de memoria en la que se encuentran las habilidades motoras, hábitos y maneras de hacer las cosas, las cuales pueden recordarse sin esfuerzo consciente.

Según Papalia, Feldman y Martorell (2012) la memoria episódica tiene mayor probabilidad de deteriorarse con la edad ya que la capacidad de hacerlo es menor en adultos que en jóvenes; en la memoria semántica muestra poco deterioro con la edad aunque es difícil de recuperar información específica; la memoria procedimental es relativamente poco afectada por la edad.

- **Sabiduría:** para dichos autores, es una amplitud y profundidad del conocimiento acerca de las condiciones de la vida y los asuntos humanos. Además, se realiza un juicio reflexivo a la hora de aplicar dicho conocimiento.

Asimismo, para Meléndez (2004) la sabiduría es una cualidad positiva del envejecimiento en la que se asocia un tipo de inteligencia de carácter multidimensional, que representa un equilibrio e integración entre componentes cognitivos, emocionales y volitivos en relación con el contexto real del individuo.

Según Erikson (citado por Meléndez, 2004) la sabiduría consiste en la aceptación de la vida, la percepción en la que el ser humano ha vivido poniendo las mejores intenciones y la preocupación por los intereses comunes y no personalistas.

Para Baltes y Smith (citado por Meléndez, 2004) la sabiduría es un sistema de conocimiento experto del campo de la pragmática fundamental de la vida que como consecuencia permite tener una percepción excepcional del desarrollo humano y de

los asuntos de la vida, juicio, consejos y comentarios sobre los problemas difíciles de la vida.

Krzemien (2012) indica que la sabiduría es el grado más alto de conocimiento que se adquiere a través del estudio o de la experiencia.

Como lo señalan los autores anteriormente citados, el desarrollo cognoscitivo eventualmente se empieza a deteriorar conforme la edad. La memoria puede ir teniendo fallas pero a pesar de eso, los adultos mayores cuentan con sabiduría que les permite tener un juicio reflexivo para discernir ante diferentes acontecimientos.

- Desarrollo Psicosocial

Papalia, Feldman y Martorell (2012) resaltan que en el desarrollo psicosocial se encuentran los cambios emocionales, personalidad y relaciones sociales. En la cual hacen énfasis en:

- **Teorías de la personalidad:** Larsen y Buss (205) argumentan que la personalidad es un conjunto de rasgos y mecanismos psicológicos que están organizados dentro del individuo en la cual son perdurables e influyen en sus interacciones y adaptaciones con el ambiente.

Existen teorías en donde explican cómo los adultos mayores afrontan el estrés, la pérdida y qué se puede considerar un envejecimiento exitoso.

- Integridad del yo frente a desesperanza de Erik Erikson: según Frager y Fadiman (2010) Erik Erikson, señala que esta es la última etapa de la vida en la que viene con la vejez. En la que la sensación de integridad del yo se encuentra la aceptación de un ciclo vital único, en la que por medio de la historia de triunfos y fracasos del adulto mayor, provee sentido de orden y significado a la vida y el mundo que los rodea. La desesperación se puede manifestar en forma de miedo a la muerte.

- Afrontamiento: según Papalia, Feldman y Martorell (2012) el afrontamiento se refiere al pensamiento y conductas adaptativas que están dirigidos a reducir o aliviar el estrés que surge de las condiciones amenazantes o desafiantes. Existen dos tipos de afrontamiento:
  - Afrontamiento enfocado en el problema: para Larsen y Boss (2005) es un tipo de afrontamiento en la que se hace uso de pensamientos y comportamientos para poder manejar o resolver la causa subyacente del estrés.
  - Afrontamiento enfocado en la emoción: tipo de afrontamiento que se hace uso del manejo de la respuesta emocional a una situación estresante. Según Blanchard-Fields (citado por Papalia, Feldman y Martorell, 2012) los adultos mayores son más propensos que los jóvenes para adoptar el afrontamiento enfocado en la emoción.
  
- **Modelos de envejecimiento:** para Papalia, Feldman y Martorell (2012) en estos modelos se identifican tres componentes principales del envejecimiento exitoso los cuales son: la evitación o discapacidad de la enfermedad, el mantenimiento de un funcionamiento físico y cognoscitivo elevado y la participación constante en actividades sociales y productivas. Los adultos mayores que envejecen con éxito suelen contar con apoyo social, emocional y material. Existen diferentes teorías del envejecimiento las cuales se enumeran a continuación:
  - Teoría de la retirada: propuesta por Cumming y Henry, en la cual sostiene que el envejecimiento exitoso se caracteriza por el distanciamiento mutuo de la persona anciana y la sociedad.
  - Teoría de la actividad: propuesta por Neugarten y otros, en el cual sostiene que para envejecer con éxito, la persona debe de permanecer lo más activo posible.

- Teoría de la continuidad: propuesta por Atchley, que sostiene que para envejecer con éxito la gente debe mantener un equilibrio de continuidad y cambio en las estructuras internas y externas de su vida.
- **Relaciones personales en la vejez:** los mismos autores citados anteriormente, mencionan que existen estereotipos sobre los adultos mayores en la cual los llevan a creer que la vejez es una época de soledad y aislamiento. A menudo, el trabajo es una fuente en la que estas personas mantienen el contacto social; los adultos mayores que han estado retirados por mucho tiempo, tienen menos contacto con otros que los que continúan trabajando. Cabe mencionar que existen teorías sobre el contacto social y del apoyo social, las que se enlistan a continuación:
- Teoría de la caravana social: señala que al envejecer, los adultos mayores mantienen su nivel de apoyo social mediante la identificación de los miembros de su red social.
  - Teoría de la selectividad socioemocional: indica que los adultos mayores deciden pasar su tiempo con personas, en la que lleva a cabo actividades que satisfacen sus necesidades emocionales inmediatas.

Como lo argumentan los autores anteriores, en el desarrollo psicosocial, los adultos mayores se enfrentan a cambios en la personalidad en la cual enfrentan la desesperanza, al igual que actúan de distintas maneras a la hora de afrontar el estrés e interactúan menos con la sociedad, pero los que aún andan activos en distintas actividades como en el área laboral, tienen más interacciones sociales.

## **2.1 Inclusión Laboral**

Para el Ministerio de Trabajo de Guatemala (2016) la inclusión laboral, se refiere a ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, para así brindar a los trabajadores la posibilidad de mejorar su calidad de vida, desarrollarse y realizarse. En la cual impacta de una manera positiva el funcionamiento integral de los equipos de trabajo.

Según Thumala, Arnold, Massad y Herrera (2015) los procesos de inclusión y exclusión social representan uno de los más grandes desafíos para sociedades, ya que dificulta reconocer diversos actores, subjetividades y vínculos. Las experiencias que son relacionadas con la infancia y la juventud, los procesos migratorios, diversidad de género y cultura, representan la exigencia de identificar las transformaciones en el tiempo y modo de cómo son percibidas por las instituciones ya sea de carácter público o privado. Señalan que existen diferentes grados de inclusión:

- **Inclusión/exclusión primaria:** se refiere a cómo se perciben las modalidades y grados de acceso de los adultos mayores a las prestaciones de sistemas sociales especializados en funciones.
- **Inclusión/exclusión secundaria:** se refiere a las modalidades y grados de participaciones en redes sociales de apoyo mediante las cuáles cubren sus necesidades socio-afectivas o materiales.
- **Inclusión/exclusión simbólica:** se refiere tanto a los conocimientos como a las creencias, prejuicios, atribuciones, estereotipos y equivalentes que se notifican en la sociedad finalmente.
- **Inclusión/exclusión autorreferida:** se refiere a cómo las personas afrontan sus procesos cotidianos y la motivación para sostener sus bienestar psicológicos (Thulman, Arnold, Massad y Herrera, 2015).

La inclusión laboral se refiere al empleo que es integrado por las empresas normalizadas, esto quiere decir, que el empleo debe de ser exactamente igual y en las mismas condiciones que cualquier otro trabajador sin discapacidad respecto a las tareas, sueldos y horarios (Servicio Plurinacional de Empleo en Bolivia, s.f.).

Los autores citados anteriormente, establecen que la inclusión laboral trata de que las organizaciones velen por las personas con discapacidad e implementen dar trabajo a éstas personas en la que se les den los mismos horarios, tareas y condiciones de trabajo que una persona sin discapacidad.

## **2.2 Inclusión Laboral del adulto mayor**

Según Martínez y Gómez (2011), la inclusión del adulto mayor se trata de una intervención de relevancia, dado el bajo nivel de empleo existente entre las personas trabajadoras de mayor edad y su salida prematura del mundo laboral. En este programa, se resalta la importancia de aprovechar el potencial de la persona atendiendo a todo su ciclo vital, sin que la edad suponga una barrera para su inserción, participación y continuidad en el mercado laboral.

Para Cojulún, (2006) “La inclusión laboral de los adultos mayores es la contratación de profesionales en la tercera edad, debido a la experiencia laboral que poseen para optar por el puesto de asesor y aportar sus conocimientos a la empresa.” (p.37).

### **2.2.1 Ámbito laboral**

Rodríguez, Marroquín, Zabaleta, de Larrinoa y Ortiz (2011), argumentan que la edad es considerada como un factor de gran desventaja para lograr un nuevo empleo. Por lo que genera en las políticas de contratación discriminación por motivos de edad. Ningún adulto espera ser contratado cuando éstos tengan mayor de 50 años.

Además, los mismos autores, resaltan que el trabajo constituye una parte importante en la vida de las personas de la tercera edad, ya que su rol de trabajadores se encuentra activo. Sin embargo, la percepción que éstos tienen para ser futuros trabajadores no está definido por los factores que inciden en las conductas a la hora de buscar empleo y enfrentarse a las consecuencias del desempleo.



También, existen estereotipos que pueden contribuir a una discriminación laboral por motivos de edad, en la que están relacionados con una falta de adaptabilidad a los cambios, rigidez en los hábitos y una menor capacidad de aprendizaje en las personas empleadas de mayor edad. (Rodríguez, Marroquín, Zabaleta, de Larrinoa y Ortiz, 2011).

Como se puede observar, los autores afirman que en el mundo laboral, existen ciertas percepciones negativas de las personas de la tercera edad para encontrar trabajo, debido a las políticas que se manejan hoy en día en las organizaciones a la hora de contratar personal, ya que se basan en estereotipos que caen en la discriminación ante este tipo de personas.

### **2.2.2 Ámbito laboral en Guatemala**

González (2014), resaltó que en Guatemala existen leyes que amparan a los adultos mayores:

- En la Constitución de la República de Guatemala (1993), en el artículo 51, establece la protección a los menores y ancianos. “...les garantizará su derecho a la alimentación, salud, educación y seguridad y previsión social”.
- El decreto 85-2005, establece el aporte económico de Q400 mensuales para adultos en extrema pobreza sin cobertura social. En esta normativa, señala que este beneficio se puede optar a partir de los 65 años de edad.

Así como también, el Congreso de Guatemala en el decreto 80-96 de la Ley de Protección para las Personas de la Tercera Edad de la Procuraduría de los Derechos Humanos (2013) desglosa una serie de artículos que protegen a los adultos mayores mencionadas a continuación:

- Artículo 1: la presente ley tiene por objeto y finalidad tutelar los intereses de las personas de la tercera edad, que el Estado garantice y promueva el derecho de los ancianos a un nivel de vida adecuado en condiciones que les ofrezcan educación, alimentación, vivienda, vestuario, asistencia médica geriátrica y gerontológica integral, recreación y esparcimiento, y los servicios sociales necesarios para una existencia útil y digna.
- Artículo 6: toda persona de la tercera edad tiene derecho a que se le de participación en el proceso de desarrollo del país y a gozar de sus beneficios.
- Artículo 11: las personas ancianas que sean objeto de malos tratos, ofensas, humillaciones o lesiones, tendrán derecho a solicitar protección ante juez competente contra el o los responsables de los mismos. Actuaciones a las cuales la autoridad les dará prioridad.
- Artículo 14: el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, las Universidades del país, los establecimientos de Educación Pública y Privada y cualquier otra organización de salud, fomentarán la investigación y el estudio de la población senescente, para tomar las medidas de prevención y emitir normas de atención actualizada a nivel nacional.
- Artículo 15: el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social por conducto de sus dependencias, en coordinación con otros organismos, desarrollará acciones que tiendan a proteger a los ancianos, así como a fortalecer su autoestima para que se mantengan dentro del sistema de producción, conforme a programas y reglamentos que para el efecto se emitan.
- Artículo 20: toda persona de la tercera edad, debe tener acceso a la educación formal e informal sin que la edad sea un limitante, con el objeto de que siga cooperando con el desarrollo del país.

- Artículo 22: toda persona en la tercera edad tiene el derecho a tener un ingreso económico seguro, mediante el acceso sin discriminación al trabajo, siempre y cuando la persona se encuentre en buen estado de salud, así como pensiones decorosas a su retiro, que le permitan un nivel de vida adecuado y a la satisfacción de sus necesidades mínimas.
- Artículo 23: el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, vigilará porque los trabajadores del sector público y privado, cuando sean despedidos se contemple lo que establece el Código de Trabajo en materia de edades, a razón de no ser forzados a renunciar por motivo de edad, siempre y cuando se encuentre en buen estado de salud y, cuando así suceda, sea con la anuencia del trabajador y se le reconozcan las justas prestaciones que le corresponden.
- Artículo 24: el Ministerio de Trabajo y Previsión Social promoverá programas de reinserción laboral y capacitación empresarial a las personas de tercera edad, que su capacidad, funcionalidad y necesidad lo ameriten, dándole preferencia a los que no gocen de ningún beneficio.
- Artículo 25: el Estado realizará estudios actuariales de la situación de la población jubilada y adoptará las medidas necesarias que se adecuen a la realidad, derivada de los ciclos económicos que afectan al país, para incrementar las prestaciones económicas sociales, que coadyuven a mejorar la calidad de vida de ese grupo poblacional.

Como se puede observar, en Guatemala existen leyes que protegen a las personas de la tercera edad, para que estos puedan tener calidad de vida y que no sean discriminados en el ámbito social y laboral.

Además, Ochoa (citada por González, 2014) indica que en el ámbito laboral se dan casos sobre la exclusión, porque muchos empleadores creen que los adultos mayores no son aptos para cumplir las tareas y responsabilidades con eficiencia, sin tomar en cuenta la experiencia adquirida que estos adultos poseen, en el cual dicha experiencia tiene más

valor. Además, señala que la posibilidad en que un adulto mayor encuentre un empleo es muy baja. También, considera que la inclusión de adultos mayores es valiosa por los valores que aportan como la puntualidad, responsabilidad, tolerancia, lealtad y respeto hacia los demás.

También, en Guatemala existe un programa llamado “Contrata a un Abuelito”, en la que Cabrera (2016), señala que es una iniciativa de dar empleo a cientos de adultos mayores que anden buscando empresas que ofrezcan trabajo a las personas de la tercera edad. Tiene como objetivo crear consciencia a los guatemaltecos sobre las capacidades que tienen los adultos mayores de ofrecer servicios de calidad y reforzar la idea de que estas personas son valiosas y activas. Para dicho programa, se cuenta con una base de datos en donde están inscritas personas mayores de 55 años.

Los autores citados anteriormente, hacen énfasis en que los adultos mayores en el transcurso de su vida empiezan a presentar cambios en su desarrollo físico, cognoscitivo y psicosociales, por lo que no tienen las mismas capacidades ni habilidades que los jóvenes poseen, ya que se puede evidenciar por medio de cambios sensoriales, sistemáticos y psicomotores. Pues su visión y audición ya no es la misma, la fuerza empieza a disminuir y presentan fallas en su memoria. Así como también, padecen de enfermedades crónicas como: apoplejía, diabetes, cardiopatía, entre otros. También presentan dificultades a la hora de caminar y realizar algunas otras actividades porque tienen limitaciones para realizarlas. Asimismo, los de la tercera edad presentan cambios en sus relaciones sociales por lo que existen diferentes teorías sobre el envejecimiento. Por otro lado, la inclusión laboral se practica en algunas instituciones en la que contratan a las personas que son excluidas por la sociedad, entre ellas, los adultos mayores. Sin embargo, en el ámbito laboral muchas veces no le dan importancia a este tema, por lo que llegan a tener prejuicios sobre estas personas a la hora de reclutar y seleccionar personal, ya que caen en contratar solamente personal joven. Por último, es muy importante velar por este grupo que forma parte de la sociedad, ya que las empresas a la hora de filtrar aspirantes para puestos de trabajo, se deberían de basar por medio de la experiencia que un adulto mayor posee porque estos son capaces de realizar su trabajo de manera eficiente. Los adultos mayores, como todo ciudadano, tienen

el derecho de tener un trabajo digno con una buena remuneración. La inclusión laboral tiene beneficios tanto en las organizaciones como en los adultos mayores, ya que pueden aportar de manera satisfactoria a las empresas, mientras que en los adultos mayores puede ser beneficioso para obtener ingresos y mejorar su economía, en tener una reinserción en la sociedad y tener una ocupación en su día a día.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la mayoría de las sociedades y sus ciudadanos tienen como objetivo superarse profesionalmente para así poder alcanzar sus metas, objetivos y planes de desarrollo personal. A lo largo de la vida, el ser humano crece y se desarrolla tanto física como mentalmente adquiriendo conocimientos y habilidades. Con la ayuda de la experiencia profesional, que va adquiriendo durante su desarrollo, puede situarse en diferentes puestos de trabajo en una empresa.

A nivel mundial, la industria se ha encargado de brindar empleo a todas aquellas personas que quieren superarse profesionalmente y tener un sustento con el cual puedan cubrir sus necesidades básicas. Los puestos de trabajo lo pueden desempeñar las personas que llenen el perfil de puesto con las habilidades, destrezas y aptitudes que se requieren. Según, la Comisión Europea (2015), “Las tasas de empleo son, en general, más bajas entre las mujeres y los trabajadores de edad avanzada,” (pp. 5), hay más posibilidades que un puesto de trabajo lo ocupe aquella persona que no esté excluido socialmente. A veces, en el mundo laboral puede llegar a discriminar a la persona por su género, estado de salud, edad, entre otros, dejando de contratarlas o despidiéndolas. El empleo para estas personas es de mayor importancia ya que muchos de ellos necesitan ingresos económicos así como también tienen aspiraciones y metas de vida. Sin embargo, los autores anteriormente citados establecen que el empleo ha aumentado para los trabajadores que tienen una edad entre los 55 -64 años, alcanzando así un 51.8% en el 2014 y ha ido aumentando significativamente desde el 2002.

Por otro lado, en muchos países de Latinoamérica se vive en un contexto de pobreza, desigualdad social y limitado desarrollo. Los adultos mayores en el ámbito laboral se encuentran en una situación económicamente activa. El Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE, 2002), establece que casi 30% de los adultos mayores latinoamericanos se encuentran dentro del mercado de trabajo. Esto quiere decir, que menos de la mitad de los adultos mayores cuentan con un empleo formal. El empleo no solamente ayuda económicamente a la persona en sí, sino que también al país donde pertenecen ya que esto aporta a la economía y al desarrollo.

En Guatemala, es común que los trabajadores que ocupen puestos superiores como directivos, jefes y supervisores, al contratar nuevo personal tomen en cuenta principalmente a los jóvenes y/o recién graduados para ocupar dichos puestos de trabajo. Haciendo que esta situación afecte en alguna medida al adulto mayor al ser descartado como futuro colaborador en la empresa debido al rango de edad que mantienen.

También existen factores como la remuneración, habilidades y conocimientos tecnológicos, por lo que las empresas prescinden de las personas cuando cumplen cierta edad. Muchas veces por políticas de las empresas no permiten que un adulto mayor se incluya dentro de los puestos de trabajo, impidiendo así darles oportunidad a los adultos que poseen conocimientos y experiencia laboral. Por ende, el empleo es una vía para que los adultos mayores puedan cumplir sus metas y objetivos dentro del ámbito laboral y así tener la satisfacción de sentirse activos y útiles dentro de las organizaciones poniendo en práctica sus experiencias profesionales. Además, las empresas pueden potencialmente beneficiarse de los conocimientos y experiencias adquiridos por los adultos mayores; razón por la cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, según un grupo de jefes en cinco empresas guatemaltecas?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General:**

Determinar los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, según un grupo de jefes en cinco empresas guatemaltecas.

### **2.1.2 Objetivos específicos:**

2.1.2.1 Identificar si los colaboradores que toman decisiones dentro de las empresas consideran a los adultos mayores para la selección y contratación para puestos de trabajos administrativos.

2.1.2.2 Conocer si los jefes están dispuestos para implementar planes de formación de los adultos mayores en la empresa.

2.1.2.3 Identificar la disposición de los jefes para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores.

2.1.2.4 Inferir si los planes de desarrollo profesional de las empresas guatemaltecas están ligadas a los adultos mayores.

2.1.2.5 Conocer si los colaboradores que toman decisiones en las empresas tienen consciencia sobre la salud de los adultos mayores para situarlos en ciertos puestos de trabajo.

2.1.2.6 Analizar si los jefes otorgan la importancia de los conocimientos empíricos que tienen los adultos mayores.

2.1.2.7 Indicar si el tiempo de trabajo son acordes a las necesidades y a las capacidades del adulto mayor a la hora de su desempeño.

2.1.2.8 Identificar si los jefes están dispuestos a promocionar en la cultura de la organización los prejuicios y diversidad de los adultos mayores.

## **2.2. Variables de estudio**

Inclusión laboral del adulto mayor.

## **2.3. Definición conceptual de la variable**

- Inclusión laboral del adulto mayor



“La Inclusión del adulto mayor es la contratación de las personas de la tercera edad, debido a la experiencia laboral que poseen, para optar por un puesto de trabajo dentro de la organización y aportar sus conocimientos a la empresa.” (Cojulún, 2006, p. 37)

#### **2.4. Definición operacional de la variable**

- Inclusión laboral del adulto mayor

Para fines de este estudio será la oportunidad de actividad laboral que se le brinda a las personas de la tercera edad en empresas guatemaltecas, medido a través de los siguientes indicadores:

- Selección y contratación del personal
- Formación Continua
- Organización del trabajo
- Planes de desarrollo profesional
- Salud
- Conocimiento especializado
- Tiempo de trabajo
- Cultura de la empresa.

#### **2.5. Alcances y límites**

La presente investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de una escala Likert a 30 colaboradores que tomen decisiones de cinco empresas guatemaltecas de ambos sexos y del área urbana. El estudio abarcó jefes, directivos y supervisores que trabajan actualmente dentro de ellas.

Este estudio no se comparó a los adultos mayores con los jóvenes dentro y fuera de la empresa, así mismo tampoco se determinaron programas de inclusión de dichos adultos.

Únicamente demostró si los colaboradores que toman decisiones dentro de la empresa incluyen a los adultos mayores para darles oportunidad de trabajo en el área administrativa. Por ello, los resultados son representativos únicamente para la muestra evaluada.

## **2.6. Aporte**

Dentro del aporte se puede mencionar, que sería importante conocer si las empresas guatemaltecas velan por la sociedad en cuestión de oportunidades de trabajo, tomando en cuenta la potencialidad que tienen los adultos mayores. Así mismo, con los resultados concientizar a la sociedad guatemalteca para que los adultos mayores tengan oportunidad en el área laboral para volver a integrarse a la sociedad teniendo oportunidades laborales y no ser discriminados por su edad.

Por otro lado, la investigación servirá a la Universidad como material de consulta y referencia sobre la inclusión laboral del adulto mayor.

Adicional, a toda la comunidad estudiantil de la Universidad Rafael Landívar, para que tenga a su disposición la investigación, así como también cabe recalcar que dicho estudio será de ayuda para futuras generaciones de Psicólogos Industriales y profesiones similares que deseen investigar sobre la inclusión del adulto mayor.

Finalmente, dentro de las empresas que serán investigadas dejar un aporte extra el cual será un afiche informativo sobre la importancia de la inclusión del adulto mayor para futuras referencias y el informe final del estudio realizado.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos

Para la presente investigación se trabajó con 30 colaboradores de empresas guatemaltecas con el fin de que la muestra sea a conveniencia, esto significa que los sujetos son seleccionados por la accesibilidad y proximidad que son convenientes para la investigadora. Por otro lado, los sujetos fueron de ambos sexos, entre 22 y 53 años, que tomen decisiones dentro de las empresas con diferentes giros de negocios, sean directivos, es decir, jefes, coordinadores o supervisores. Se tomaron en cuenta a cinco empresas de la ciudad de Guatemala.

Los sujetos fueron distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3.1.1 Distribución de sujetos por empresa**

Organizaciones	Número de jefes que realizaron el test
Empresa A	5
Empresa B	6
Empresa C	6
Empresa D	6
Empresa E	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Tabla 3.1.2 Sexo**

Sexo	Número de sujetos
Femenino	17
Masculino	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Tabla 3.1.3 Puestos de Trabajo**

<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Número de sujetos</b>
Directivos	01
Gerente General	02
Gerente de Logística	01
Gerente Administrativo	03
Gerente de Recursos Humanos	04
Gerente de Ventas	03
Gerente Comercial	02
Gerente de Capital Humano	01
Gerente de Operaciones	01
Gerente Financiero	02
Jefes	04
Supervisores	06
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Tabla 3.1.4 Edad**

<b>Edad</b>	
Media	34
Mediana	32
Desviación Estándar	08

Las personas que colaboraron en la investigación oscilan entre 22 y 53 años de edad.

### **3.2. Instrumento**

La recolección de información se realizó por medio de una escala Likert de 25 preguntas que midieron ocho variables que consisten en:

- ✓ La selección y contratación del personal: medirá si los colaboradores que toman decisiones dentro de las empresas consideran a los adultos mayores para la selección y contratación para puestos de trabajos administrativos.
- ✓ Formación continua: hace referencia si los jefes están dispuestos para implementar planes de formación continua de los adultos mayores en la empresa.
- ✓ Organización del trabajo: la disposición que tienen los jefes para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores.
- ✓ Planes de desarrollo profesional: se refiere a que si los planes de desarrollo profesional de las empresas guatemaltecas están ligadas a los adultos mayores.
- ✓ Salud: medirá si tienen consciencia sobre la salud de los adultos mayores para situarlos en ciertos puestos de trabajo.
- ✓ Conocimiento especializado: hace referencia a la importancia de los conocimientos empíricos que tienen los adultos mayores.
- ✓ Tiempo de trabajo: establecer si el tiempo de trabajo son acordes a las necesidades y a las capacidades del adulto mayor a la hora de su desempeño.
- ✓ Cultura de la empresa: se refiere a que si los jefes están dispuestos a promocionar en la cultura de la organización los prejuicios y diversidad de los adultos mayores.

El test se administró de forma individual a los sujetos seleccionados. Asimismo, tuvo como fin medir los principales elementos que impiden la aceptación que tienen los directivos, jefes o supervisores a implementar la inclusión del adulto mayor en el área administrativa.

Para la calificación de la escala de Likert, se le asignó una puntuación a cada opción de respuesta, el cual se estableció de la siguiente manera:

Opción de respuesta	Punteo
Siempre	04pts.
Casi siempre	03pts.
Algunas veces	02pts.
Nunca	01pts.

El cuestionario que se utilizó para el estudio se encuentra en el anexo del presente estudio y fue realizado por la autora de la presente investigación con base en el instrumento del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Gobierno de España (s.f.). Así mismo, el instrumento fue validado por juicio de expertos sobre el tema y se realizó adicional una prueba piloto.

### **3.3. Procedimiento**

Los pasos que se realizaron para llevar a cabo el presente estudio son los siguientes:

- Se seleccionó el tema de investigación y la metodología a llevar a cabo.
- Se realizó el perfil de la investigación.
- La Facultad de Humanidades a través del Departamento de Psicología realizó la aprobación del tema de investigación.
- Se realizó el instrumento de investigación, formado por una Escala de Likert que mide los principales elementos que impiden la aceptación que tienen los directivos, jefes o supervisores a implementar la inclusión del adulto mayor en el área administrativa.

- El instrumento fue validado por medio de juicio de tres expertos en el tema.
- Se solicitó autorización para aplicar el instrumento a las empresas evaluadas.
- Se aplicó el instrumento a los directivos, jefes y supervisores de 5 empresas con diferentes giros de negocio.
- Se tabularon los resultados y se realizaron las gráficas para ser interpretados posteriormente.
- Se discutieron los resultados.
- Se realizaron las conclusiones de la investigación.
- Se determinaron las recomendaciones.
- Se integró el informe final de investigación.

### **3.4. Tipo de estudio, diseño y metodología estadística**

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo ya que se describió el nivel de aceptación que tiene un determinado grupo de colaboradores que toman decisiones dentro de la empresa. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), este tipo de investigación se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos por lo que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

Asimismo, este estudio se realizó con una muestra a conveniencia que según Martín-Crespo y Salamanca (2007), se utiliza si el investigador necesita que los participantes se presenten por sí mismos, en la que tiene como objetivo extraer la mayor

cantidad posible de información de los pocos casos de la muestra. Así como también, la accesibilidad y proximidad de los sujetos son a conveniencia para la investigadora.

El análisis estadístico de los resultados se realizó por medio de las medidas de tendencia central, gráficas y porcentajes. Asimismo, los datos fueron analizados a través de los programas Excel y SPSS.

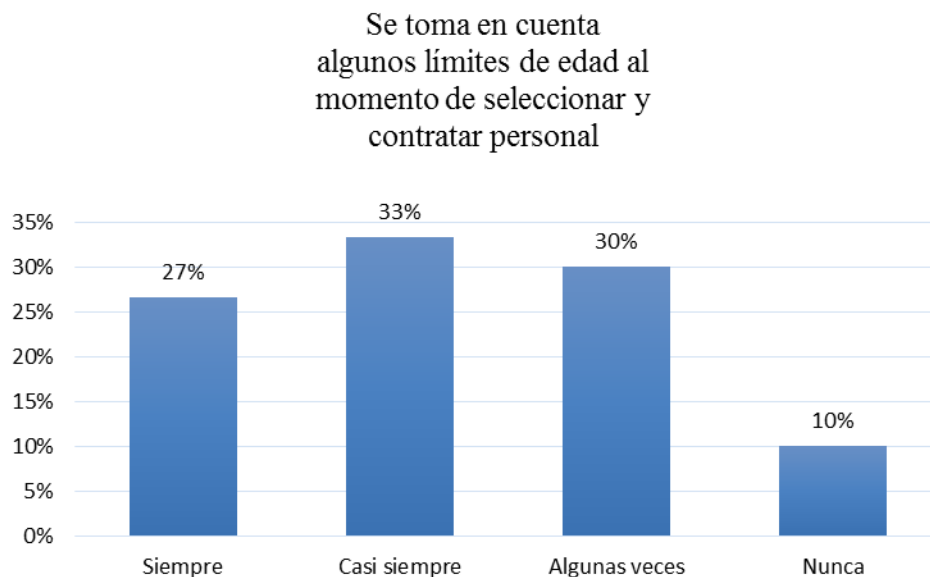


## IV. RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la escala de Likert comprendido por veinticinco preguntas, el cual tuvo como objetivo medir los principales elementos que impiden la aceptación que tienen los directivos, jefes o supervisores a implementar la inclusión del adulto mayor en el área administrativa. Los resultados más relevantes se presentan a través de tablas y gráficas para que sea de una manera más clara y comprensible su interpretación.

### 4.1 Selección y Contratación

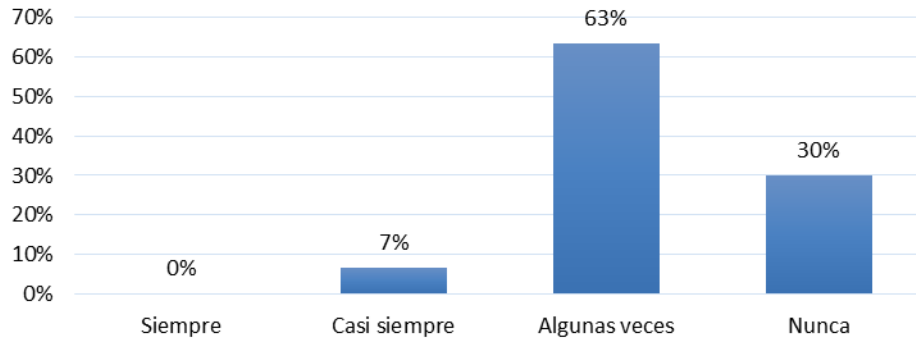
Gráfica 4.1.1



Como se puede observar, las empresas guatemaltecas sí toman en cuenta algunos límites de edad al momento de seleccionar y contratar personal. El 60% lo considera importante al momento de evaluar al candidato. Por lo que la edad es un factor importante a la hora del proceso de selección y contratación del personal.

Gráfica 4.1.2

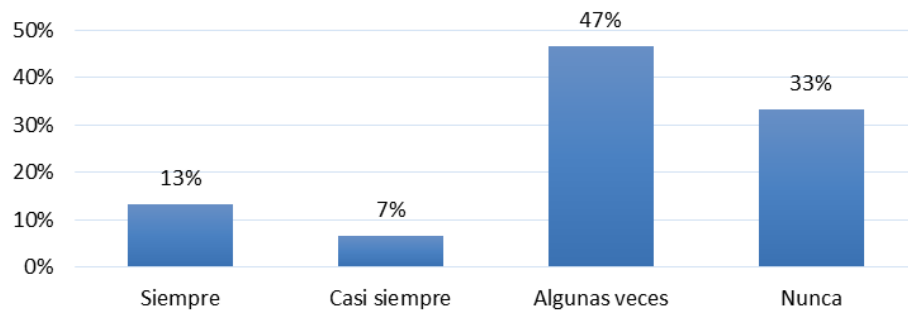
Se contratan personas adultas mayores para cubrir puestos de trabajo administrativos.



El 30% de las veces nunca se contratan personas adultas mayores para cubrir puestos de trabajo administrativos, así mismo se puede observar que el 63% de ellos algunas veces los toman en cuenta. Por otro lado, se observa que apenas el 7% de las empresas encuestadas consideran adultos mayores para cubrir puestos de trabajo administrativos. Por lo que estas personas se ven afectadas a la hora de buscar trabajo en Guatemala.

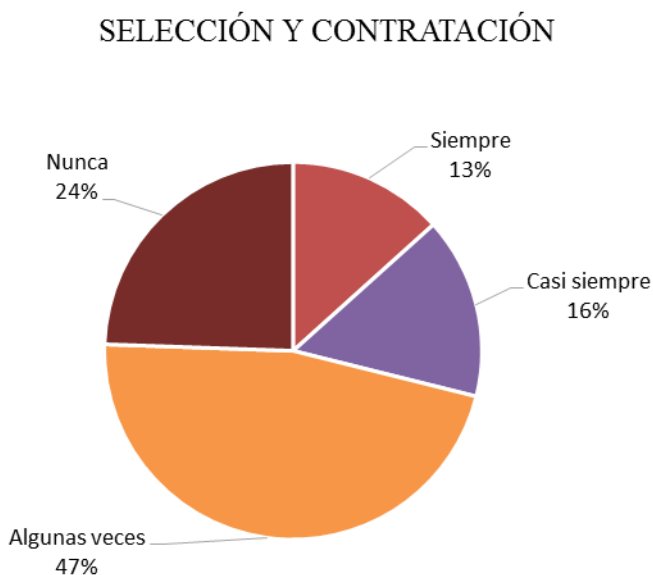
Gráfica 4.1.3

Las vacantes se anuncian acorde a las competencias adecuadas de un adulto mayor para que puedan aplicar a las plazas.



La 80% de los encuestados indicaron que las vacantes no se anuncian acorde a las competencias adecuadas de un adulto mayor para que puedan aplicar a las plazas. Por lo que se puede observar es que no tienen interés en adherir las competencias apropiadas para las personas adultas, ya que solamente el 20% de ellos si las anuncian.

Gráfica 4.1.4 Indicador

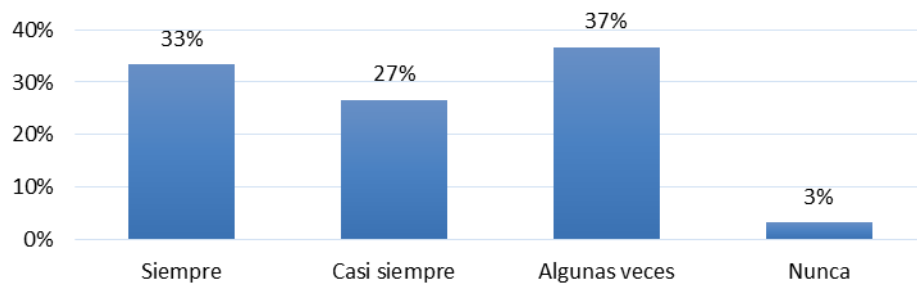


Con base en los resultados obtenidos sobre el indicador de selección y contratación, se puede observar que en la mayoría de los casos los colaboradores que toman decisiones dentro de las empresas no consideran a los adultos mayores para la selección y contratación para puestos de trabajos administrativos ya que solamente el 29% de ellos si los toman en cuenta. Lo anterior demuestra que las empresas guatemaltecas, no dan oportunidad a los adultos mayores para obtener un puesto de trabajo dentro de sus organizaciones. Se cuenta con límites de edad para la selección y a la hora de anunciar las vacantes no se apegan a las competencias que tienen los adultos mayores.

## 4.2 Formación Continua

Gráfica 4.2.1

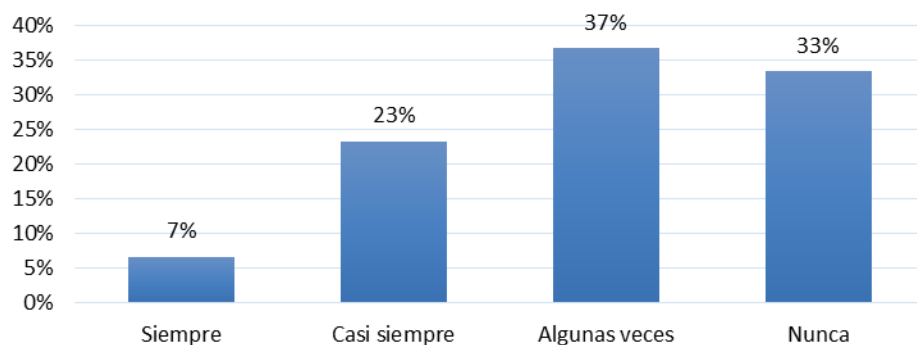
De la misma manera que a los trabajadores jóvenes, se verifica periódicamente la formación continua de las personas mayores.



Los jefes encuestados indicaron que sí se verifica la formación continua de las personas mayores en su empresa, mientras que solamente el 3% de ellos nunca lo hacen. Esto quiere decir que los pocos adultos mayores que sí son contratados dentro de la organización, contienen programas y actividades que fomentan el aprendizaje por medio de práctica y la teoría.

Gráfica 4.2.2

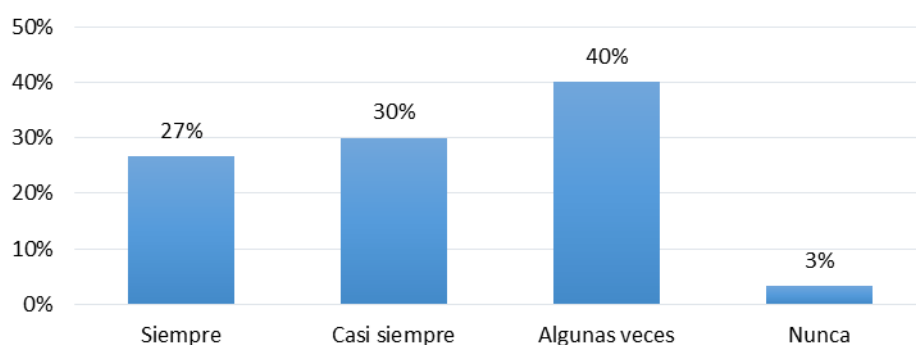
Se utilizan métodos didácticos adecuados para la formación de los adultos mayores.



El 70% de las personas encuestadas señalaron que no se utilizan métodos didácticos adecuados para la formación de los adultos mayores. Solamente el 30% establecen que los métodos si son adecuados para las personas mayores de 65 años de edad.

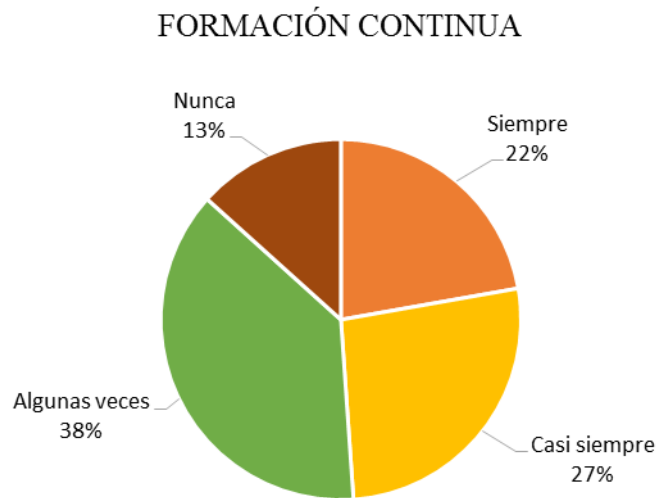
Gráfica 4.2.3

Los adultos mayores manejan las nuevas tecnologías de información y comunicación de una manera competente.



Como se puede observar, el 57% de los colaboradores que toman decisiones dentro de las empresas establecieron que los adultos mayores manejan las nuevas tecnologías de información y comunicación de una manera competente, por lo que no es un impedimento el manejo de las máquinas y equipos que son necesarios utilizar en su puesto de trabajo administrativo. Al contrario, únicamente el 43% indicó que nunca manejan las nuevas tecnologías de una manera adecuada.

Gráfica 4.2.4 Indicador

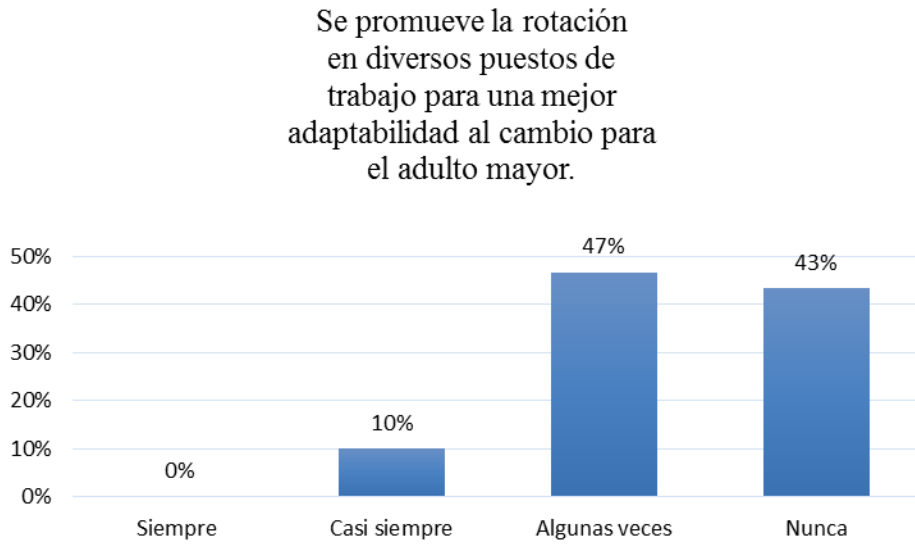


De acuerdo con los resultados obtenidos del indicador, se observa que los jefes sí están dispuestos a implementar planes de formación para los adultos mayores en las empresas, ya que se verifica la formación de ellos como lo hacen con los jóvenes y reconocen que los adultos mayores pueden manejar la tecnología de una manera competente. A pesar de ello, no cuentan con métodos didácticos que se acoplen a estas personas. Sin embargo, la minoría de ellos en la que solamente lo conforman el 13%, indicó que nunca implementan los planes de formación continua.



### 4.3 Organización de trabajo

Gráfica 4.3.1



Los colaboradores encuestados indicaron que no se promueve la rotación en diversos puestos de trabajo para una mejor adaptabilidad al cambio para el adulto mayor, ya que así lo señalan el 90% de ellos. Aunque, se puede observar que únicamente el 10% de los colaboradores establecieron que casi siempre lo realizan.

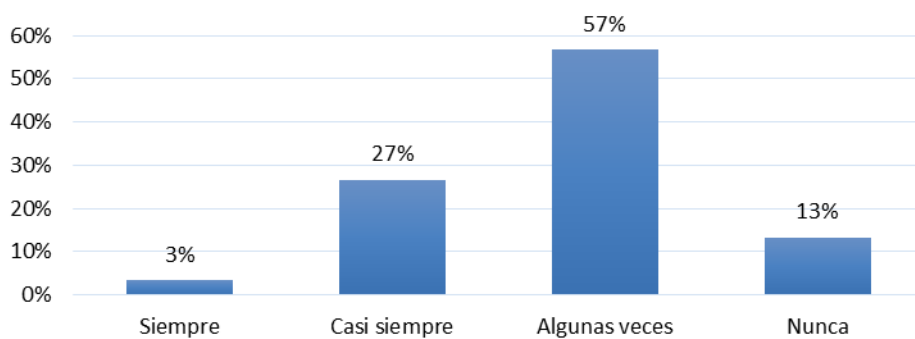
Gráfica 4.3.2



El 74% de los gerentes de las empresas encuestadas establecieron que el trabajo no se organiza de una manera que facilite el aprendizaje del adulto mayor. Por otro lado, el 27% de ellos establecen que casi siempre el trabajo facilita el aprendizaje. Por lo que es un factor importante a considerar, ya que los puestos de trabajo no se adecuan a que el adulto mayor realice un aprendizaje satisfactorio.

Gráfica 4.3.3

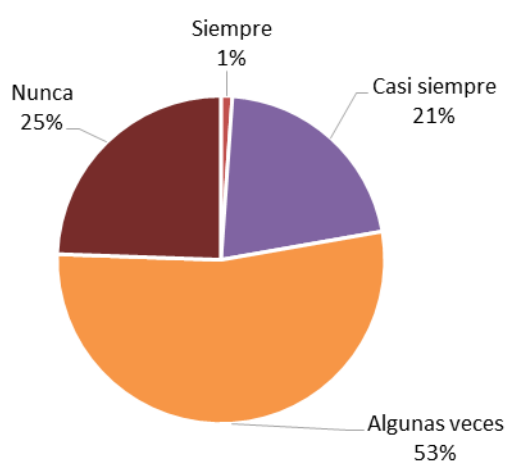
El desarrollo y actividades de los trabajadores mayores es similar al de los jóvenes.



El 70% de los jefes encuestados señalaron que el desarrollo y actividades de los trabajadores mayores no son similares al de los jóvenes, eso quiere decir que algunas veces las actividades y el desarrollo del trabajo lo realizan de una manera más lenta y estructurada. Por el contrario, el 30% de ellos indicaron que dichos factores sí es similar al de los jóvenes.

Gráfica 4.3.4 Indicador

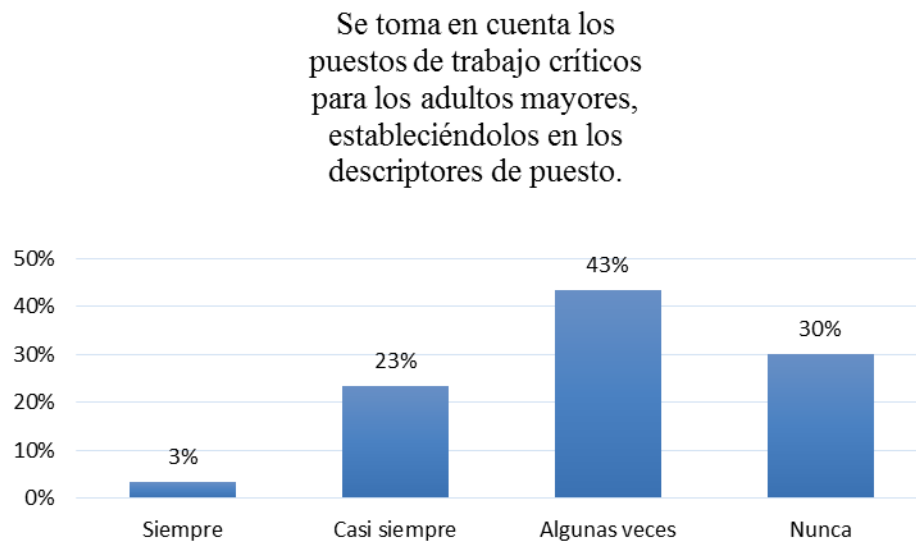
### ORGANIZACIÓN DE TRABAJO



Según los resultados obtenidos del indicador, los gerentes establecieron que no tienen la disposición para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores ya que no se promueve la rotación de los puestos de trabajo para la mayor adaptabilidad, el trabajo no se organiza de una manera que facilite el aprendizaje de las personas mayores, y además señalaron que las actividades y desarrollo no son similares al de los jóvenes. No obstante, el 22% respondió que sí tienen la disposición para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores.

#### 4.4 Planes de Desarrollo Profesional

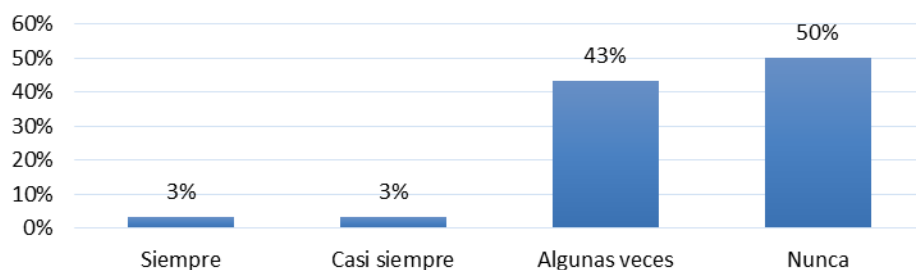
Gráfica 4.4.1



Como se puede observar, los colaboradores que respondieron el instrumento indicaron que no se toman en cuenta los puestos de trabajo críticos para los adultos mayores estableciéndolos en los descriptores de puestos, aunque solamente el 26% de ellos señalaron que sí se toman en cuenta.

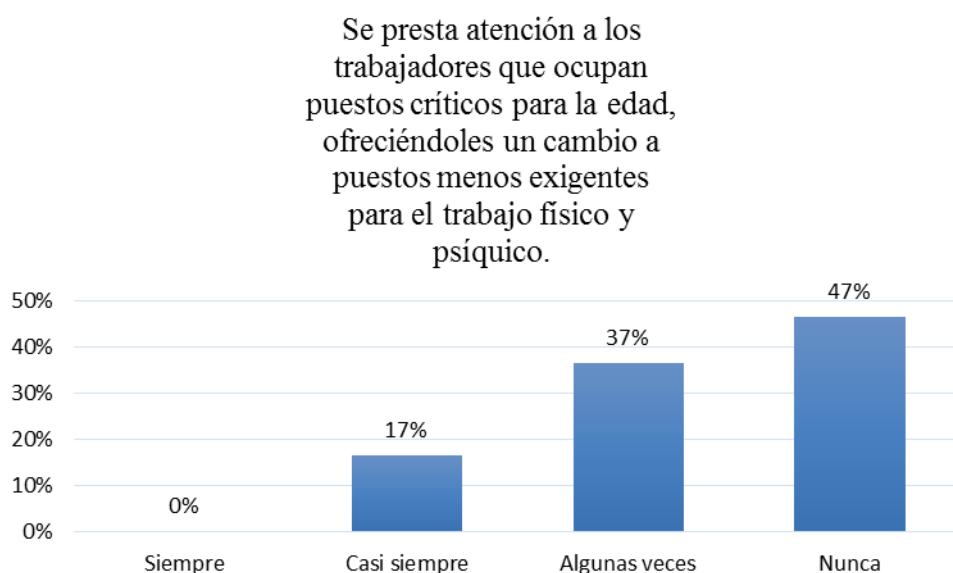
Gráfica 4.4.2

Se promueve el desarrollo de las competencias de los trabajadores mayores realizando tareas en distintas áreas y departamentos.



El 93% de los gerentes indicaron que no se promueve el desarrollo de las competencias de los trabajadores mayores realizando tareas en distintas áreas y departamentos, por lo que los adultos mayores no tienen la oportunidad de desarrollarse en distintas áreas realizando actividades diferentes a lo que se realizan en su puesto de trabajo. Sin embargo, solamente el 6% de ellos dan oportunidad para que se desarrollen en distintas áreas y departamentos.

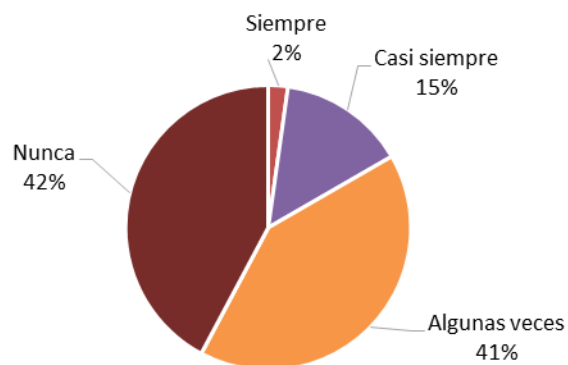
Gráfica 4.4.3



La gráfica refleja que el 84% de los jefes encuestados contestaron que no se presta atención a los trabajadores que ocupan puestos críticos para la edad, por lo que no les ofrecen un cambio a puestos menos exigentes para el trabajo físico y psíquico. Es muy importante que se tomen en cuenta en las organizaciones guatemaltecas ya que esto puede afectar a sus trabajadores tanto en salud como en su desarrollo profesional. Contrariamente, sólo el 17% señaló que sí se presta atención a dicho caso.

Gráfica 4.4.4 Indicador

### PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL

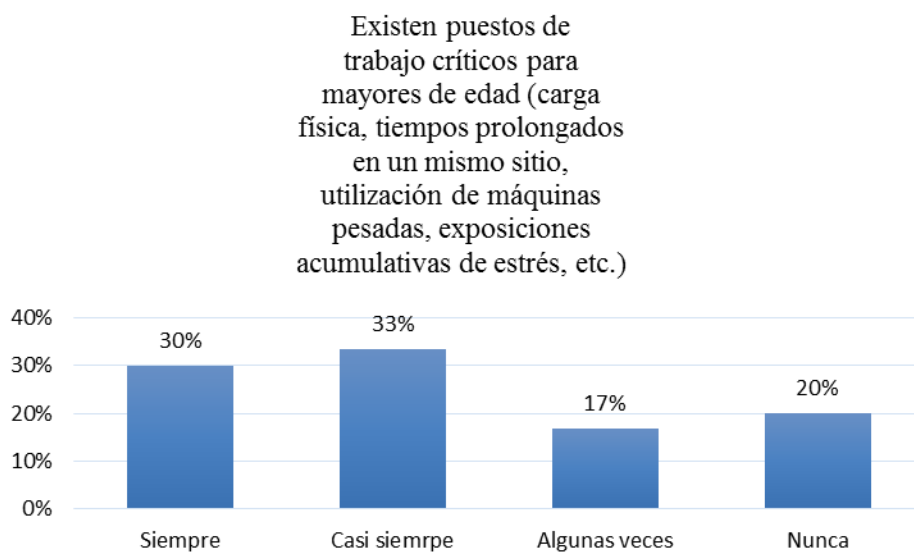


Como se muestra en la gráfica del indicador, la mayoría de los gerentes encuestados establecen que los planes de desarrollo profesional no están orientados a los adultos mayores. Lo anterior demuestra que no se toman en cuenta los puestos de trabajo críticos para la edad, ni se promueve el desarrollo de las competencias de los trabajadores mayores. Sin embargo, únicamente el 17% indican que los planes de desarrollo profesional si están ligados a las personas mayores de 65 años de edad.



## 4.5 Salud

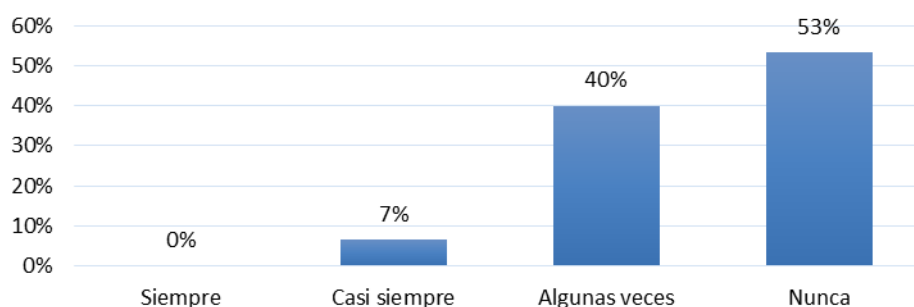
Gráfica 4.5.1



El 63% de los colaboradores establecieron que sí existen puestos críticos para mayores de edad dentro de su organización, esto quiere decir que se realizan cargas físicas que pueden ser muy pesadas para los adultos mayores; el tiempo prolongado en un mismo sitio de trabajo pueden afectar las articulaciones de los colaboradores; las exposiciones acumulativas de estrés pueden afectar el organismo del adulto mayor de 65 años de edad.

Gráfica 4.5.2

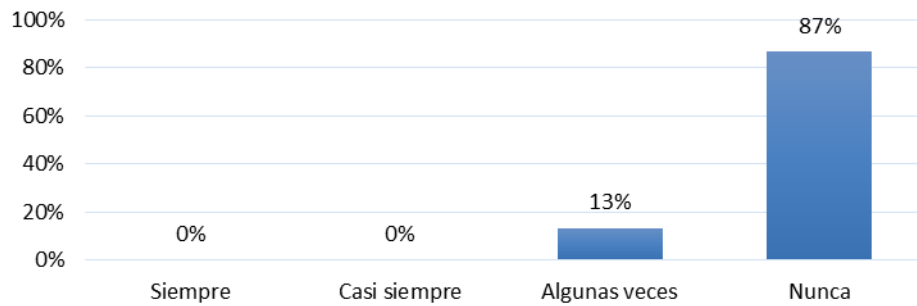
Se organiza el flujo y desarrollo del trabajo para que los colaboradores mayores puedan realizarlo a su propio ritmo.



El 93% de los gerentes contestaron que en su empresa no se organiza el flujo y desarrollo del trabajo para que los colaboradores mayores puedan realizarlo a su propio ritmo. Esto afecta a los adultos mayores ya que al no tener este flujo y desarrollo de trabajo que les permita realizar sus actividades a su propio ritmo, pueden acumular el estrés afectando la salud teniendo como consecuencia alguna enfermedad. Por otro lado, se observa que solamente el 7% de los colaboradores que toman decisiones casi siempre organizan el flujo y desarrollo del trabajo para los adultos mayores.

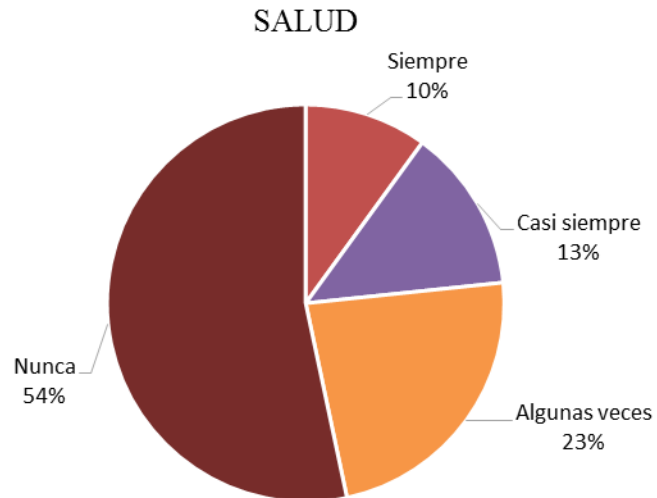
Gráfica 4.5.3

Existe un programa de inclusión y de gestión de casos (un comité para la inclusión, herramientas para la gestión de casos y medidas preventivas).



El 100% de las empresas encuestadas señalaron que no ha existido un programa de inclusión y de gestión de casos dentro de su empresa. Esto es de gran preocupación, ya que las empresas guatemaltecas deberían de sensibilizarse ante las situaciones de las personas que con capaces de trabajar, pero por cuestiones de edad no les dan la oportunidad.

Gráfica 4.5.4

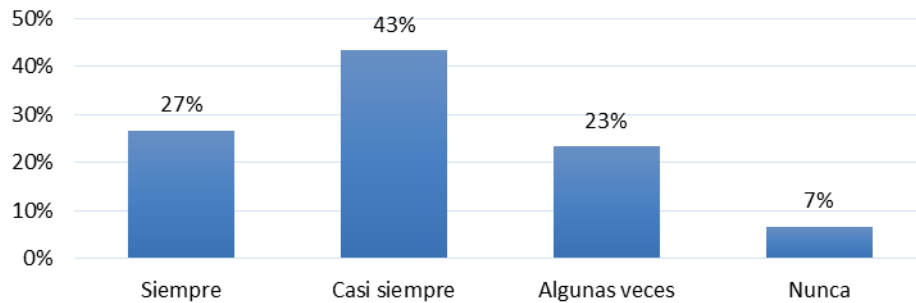


Según los resultados obtenidos, el 77% de los gerentes no le dan importancia al efecto que puede tener la salud de los adultos mayores para situarlos en puestos de trabajo, ya que sí existen puestos críticos para mayores de edad dentro de su organización pero no se organiza un flujo y desarrollo del trabajo que los colaboradores mayores puedan realizarlo a su propio ritmo. En efecto a ello, no ha existido un programa de inclusión y de gestión de casos dentro de su empresa. Por otro lado, únicamente, el 23% sí le dan importancia a la salud de las personas mayores.

## 4.6 Conocimiento Especializado

Gráfica 4.6.1

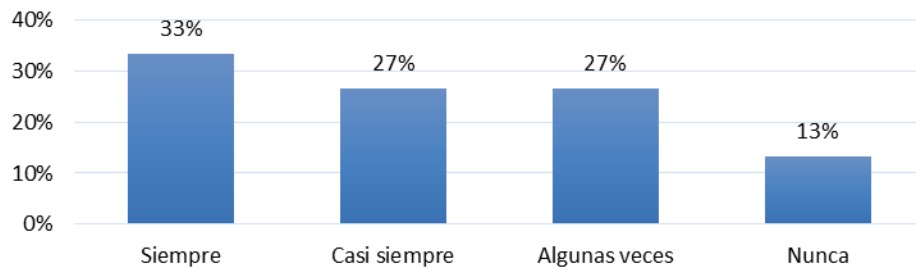
Los trabajadores mayores cuentan con conocimientos específicos y empíricos que son esenciales para el trabajo.



Para el 70% de los gerentes encuestados, los trabajadores mayores sí cuentan con conocimientos específicos y empíricos que son esenciales para el trabajo. La experiencia laboral y personal que tiene un adulto mayor es de gran importancia ya que éste lo puede aplicar dentro de un puesto de trabajo. Contrariamente, solo el 30% indicó que no cuentan con dichos conocimientos.

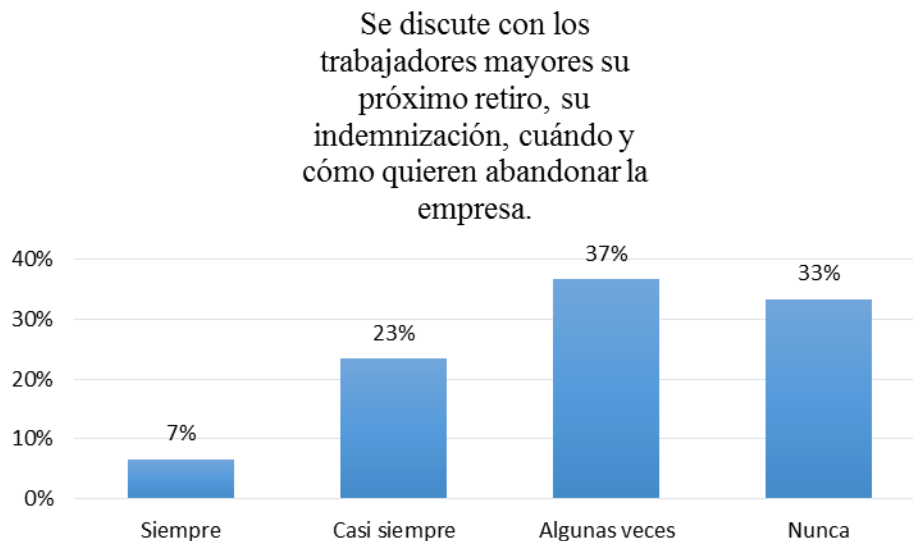
Gráfica 4.6.2

Se procura mantener la eficiencia de los trabajadores mayores para favorecer el traspaso de conocimientos hacia los jóvenes.



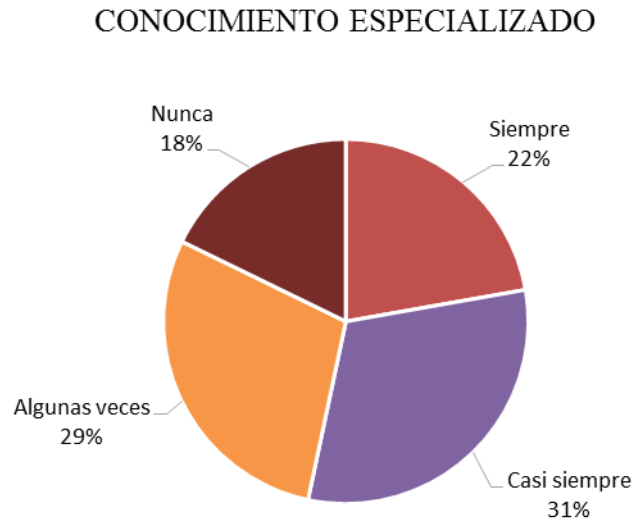
El 60% de los colaboradores que se encuestó, indicaron que sí se procura mantener la eficiencia de los trabajadores mayores para favorecer el traspaso de conocimientos hacia los jóvenes. Aunque el 40% no lo considera de esa manera.

Gráfica 4.6.3



Según el 70% de los gerentes encuestados, en las empresas guatemaltecas no se discuten con los trabajadores mayores su próximo retiro, su indemnización, cuándo y cómo quieren abandonar la empresa. Solamente el 30% sí lo hablan con los trabajadores mayores.

Gráfica 4.6.4 Indicador

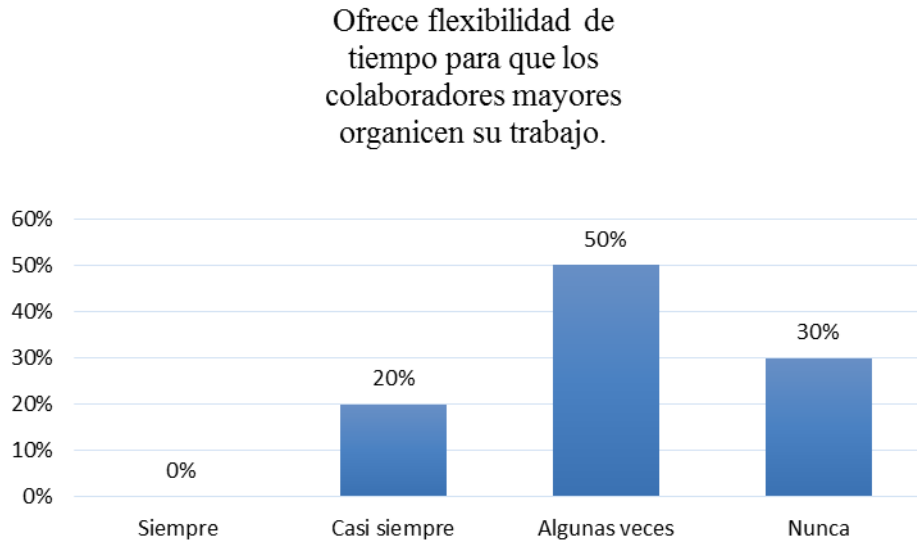


El 53% de los jefes otorgan la importancia de los conocimientos empíricos que tienen los adultos mayores, esto quiere decir que éstos consideran que los adultos mayores cuentan con conocimientos específicos y empíricos que son importantes para el trabajo, al igual que se procura mantener la eficiencia para favorecer el traspaso de conocimientos a trabajadores más jóvenes. Sin embargo, no se discuten con los trabajadores mayores su próximo retiro, su indemnización, cuándo y cómo quieren abandonar la empresa. Los adultos mayores poseen sabiduría que se va adquiriendo mediante las experiencias tanto personales como profesionales a lo largo de su vida por lo que es de gran importancia los conocimientos específicos y empíricos que éstos tienen. Por otro lado, únicamente el 47% de los jefes no le toman importancia a estos conocimientos de los adultos mayores.



## 4.7 Tiempo de Trabajo

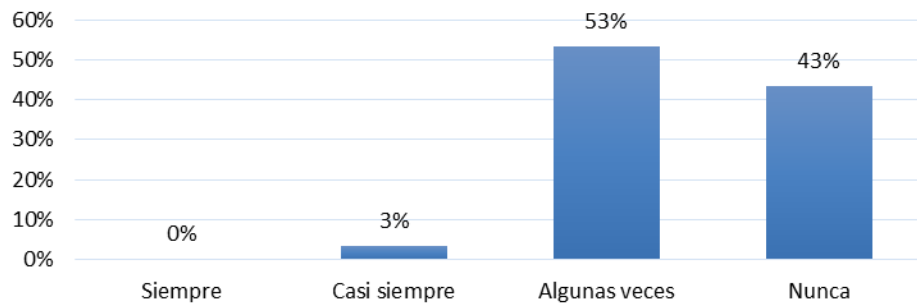
Gráfica 4.7.1



El 80% de los gerentes encuestados indicaron que en su organización no se ofrece flexibilidad de tiempo para que los colaboradores mayores organicen su trabajo. No obstante, únicamente el 20% sí ofrece dicha flexibilidad a los adultos mayores. Ante a este tipo de situación, cuando se les ofrecen la flexibilidad de tiempo, los colaboradores mayores de 65 años de edad pueden tener un mejor rendimiento obteniendo así un desempeño óptimo en su puesto de trabajo.

Gráfica 4.7.2

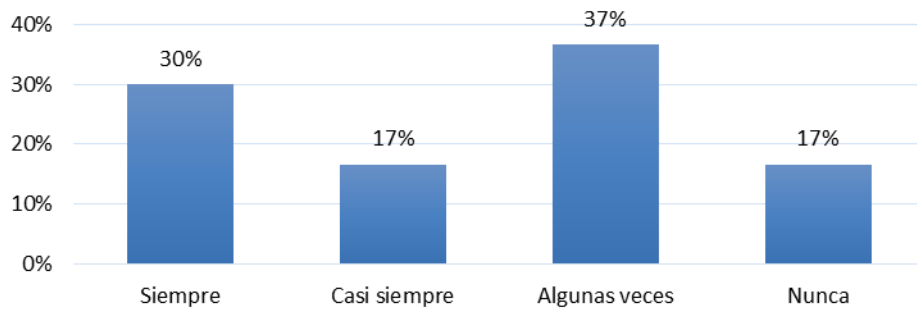
Se ofrece a los  
trabajadores tiempo libre o  
vacaciones para iniciar una  
formación profesional  
complementaria.



El 96% de los colaboradores que toman decisiones dentro de la empresa establecieron que no se ofrece a los trabajadores tiempo libre o vacaciones para iniciar una formación profesional complementaria. Por el contrario, solo el 03% contestaron que sí les ofrecen este tiempo a los adultos mayores.

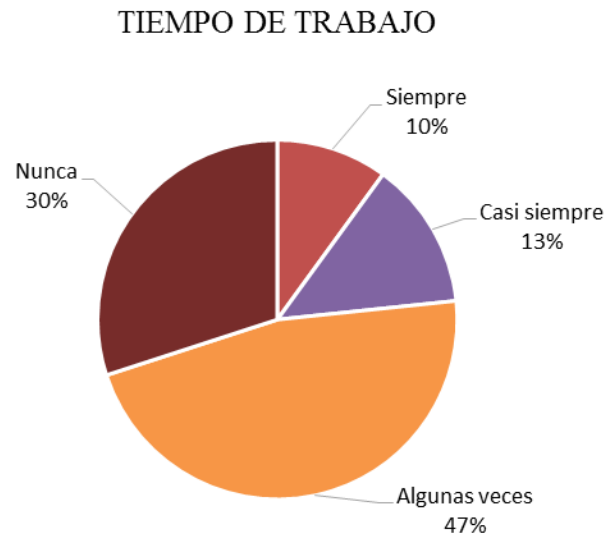
Gráfica 4.7.3

Existe un programa de jornadas de trabajo como: tiempo parcial, tiempo completo, trabajo compartido, entre otros.



Para el 54% de los jefes encuestados señalaron que no existe un programa de jornadas de trabajo como: tiempo parcial, tiempo completo, trabajo compartido, entre otros. Sin embargo, solamente el 47% de ellos indicaron que sí existe dicho programa.

Gráfica 4.7.4



Con base en los resultados obtenidos, el 77% de los gerentes indicaron que el tiempo de trabajo no es acorde a las necesidades y a las capacidades del adulto mayor a la hora de su desempeño, ya que no se ofrece flexibilidad de tiempo para que los colaboradores mayores organicen su trabajo. No se ofrece a los trabajadores tiempo libre o vacaciones para iniciar una formación profesional complementaria y no existe un programa de jornadas de trabajo. Aunque, el 23% establecieron que el tiempo sí es acorde a ellos.

## 4.8 Cultura

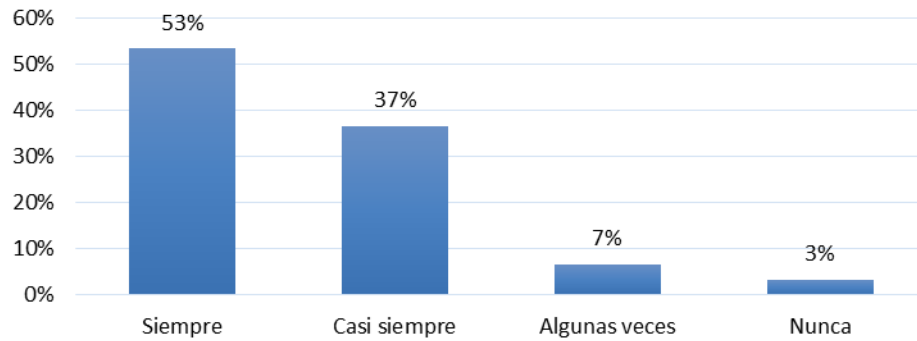
Gráfica 4.8.1



El 57% de los gerentes establecen que no se dispone de estrategias para suprimir los prejuicios respecto a los adultos mayores en el trabajo, sin embargo el 44% de ellos indicaron que sí se disponen de estrategias. Es muy importante suprimir dichos prejuicios ya que los adultos mayores son tan capaces a la hora de trabajar como cualquier otra persona de edades más jóvenes.

Gráfica 4.8.2

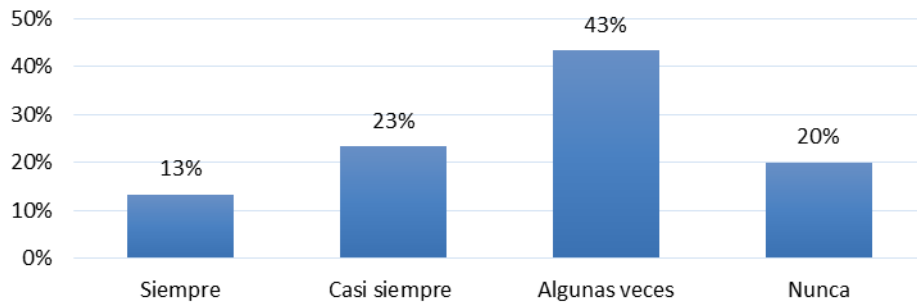
Se reconoce y respeta el trabajo de los colaboradores mayores como el de los jóvenes.



El 90% de los jefes indicaron que sí se reconoce y respeta el trabajo de los colaboradores mayores como el de los jóvenes. Pero aún existen empresas, en el cual representan el 10%, que no les reconocen el trabajo a los colaboradores mayores de 65 años de edad.

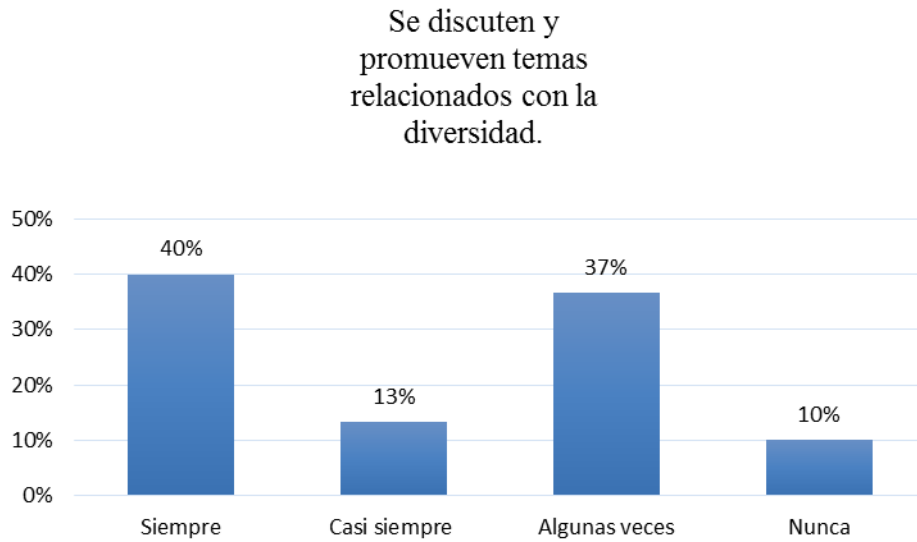
Gráfica 4.8.3

Los ejecutivos, gerentes o jefes han discutido y tomado en cuenta la edad y el envejecimiento del personal.



Para el 63% de los colaboradores que toman decisiones dentro de la empresa señalaron que los ejecutivos, gerentes o jefes no han discutido y tomado en cuenta la edad y el envejecimiento del personal. Contrariamente, solo el 36% de ellos establecieron que sí lo han discutido y tomado en cuenta.

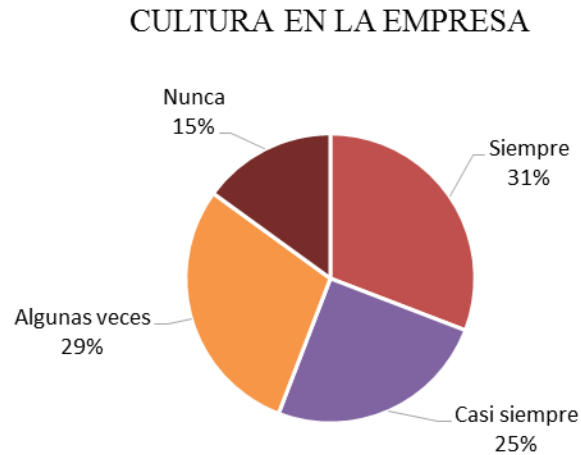
Gráfica 4.8.4



Según la gráfica, se demuestra que el 53% de los encuestados indicaron que sí se discuten y promueven temas relacionados con la diversidad dentro de su empresa. Es muy importante discutir temas de diversidad ya que sensibiliza a los colaboradores y a la población guatemalteca a ser más tolerantes ante cualquier situación. No obstante, el 47% señalaron que no se discute ni se promueve dichos temas.



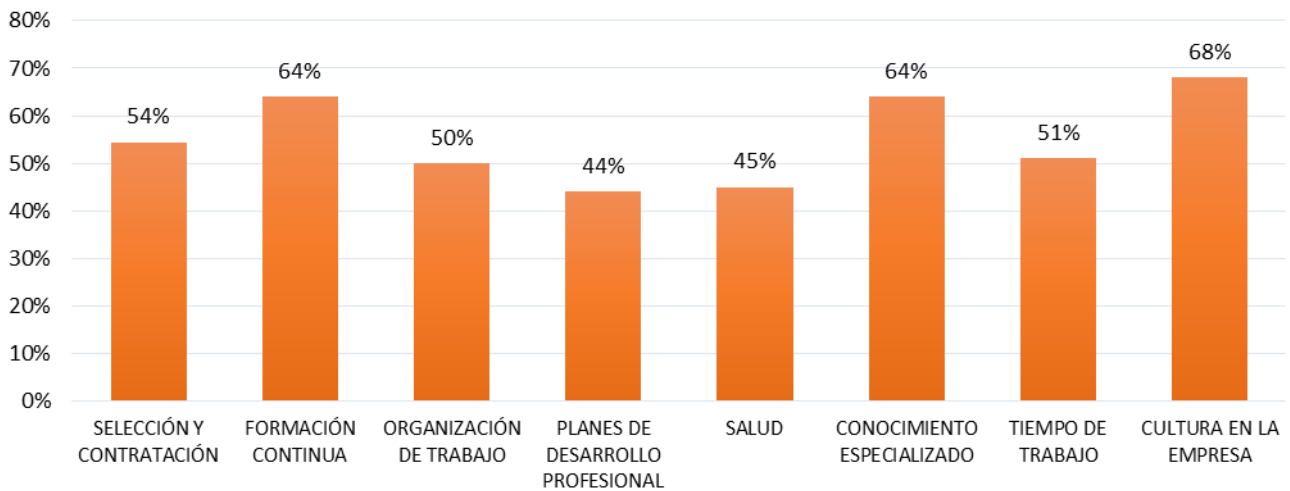
Gráfica 4.8.5 Indicador



De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores de alto mando señalaron que sí están dispuestos a promocionar en la cultura de la organización los prejuicios y diversidad de los adultos mayores, ya que si se reconoce y respeta el trabajo de los colaboradores mayores como el de los jóvenes y si se discuten y promueven temas relacionados con la diversidad dentro de su empresa. Sin embargo, la mayoría de los casos aún no disponen de estrategias para suprimir los prejuicios respecto a los adultos mayores en el trabajo y no han discutido y tomado en cuenta la edad y el envejecimiento del personal. Solamente el 44% establecen que no están dispuestos a promocionar los prejuicios y diversidad de los adultos mayores.

#### 4.9 Gráfica General de Indicadores

Resultados General de Indicadores



Como se puede observar, con base en los resultados anteriores, los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos según el grupo de jefes que contestaron el instrumento, fueron los planes de desarrollo profesional, la salud y la organización de trabajo. Dichos indicadores se posicionan en un rango menor o igual al 50%. Luego le siguen el tiempo de trabajo, la selección y contratación en el cual se encuentran un rango entre 50% a 60%. Cabe mencionar que los indicadores más altos fueron la cultura, el conocimiento especializado y la formación continua, que se ubican en un rango entre 60% y 70%.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la discusión de resultados en la que se compara la presente investigación con antecedentes tanto nacionales como internacionales. El estudio tuvo como objetivo determinar los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, según un grupo de jefes en cinco empresas guatemaltecas. Por lo que se discutirá las similitudes o diferencias que tiene este estudio con los de otros autores.

Con base al indicador de Selección y Contratación se puede comparar que para Kortscheff (2014) la inclusión laboral con las personas con Síndrome de Down en las diferentes organizaciones fue satisfactoria y positiva, en cambio en la presente investigación se determinó que, a comparación de Kortscheff, las empresas no consideran la inserción laboral de los adultos mayores. Por lo que las organizaciones guatemaltecas sí tienen consciencia sobre otro tipo de inclusión como las personas con Síndrome de Down, pero no para las personas mayores.

Según Quiroa (2011) la mayoría de los adultos mayores no aspiran a volver a ser empleados por la percepción que tienen del mercado laboral que no incluyen a las personas mayores para ser contratados. En relación con el estudio de Quiroa, y la presente investigación se pudo observar que los colaboradores que toman decisiones no dan oportunidad a los adultos mayores a obtener un puesto de trabajo dentro de sus organizaciones ya que efectivamente se cuenta con límites de edad para la selección y contratación de las vacantes. Ya que a consecuencia de ello, los adultos mayores no aspiran a volver a ser empleados.

En cambio Cojulún (2006) en su estudio señala que la mayoría de los bancos cuentan con asesores de la tercera edad, además indicó que para los bancos nacionales el 67% respondió que no se tiene un número específico de años para la contratación de personas mayores. Pero a diferencia con el estudio de Cojulún, la autora de la presente

investigación tuvo como resultado que el 83% de las veces no se contratan adultos mayores para cubrir puestos de trabajos administrativos, por lo que se ven afectadas a la hora de encontrar un trabajo digno dentro del mercado laboral guatemalteco. Así mismo, el 60% de los colaboradores que toman decisiones dentro de las empresas señalaron que sí existen límites de edad para la contratación, mientras que el 40% indicó que no se cuenta con límites de edad para seleccionar y contratar personal.

Asimismo, se puede comparar con el estudio colombiano que realizaron Yáñez, Maldonado y Del Risco (2016) quienes establecieron que el 26% de la población mayor de 60 años aún se encuentra activa en el mercado de trabajo. En cambio en el presente estudio, se estableció que solamente el 29% de las empresas guatemaltecas sí toman en cuenta a los adultos mayores de 65 años de edad fuera del mercado laboral.

Respecto a la comparación con el indicador de formación continua, se puede indicar que en el estudio de Cojulún (2006) se encontró que la falta de conocimiento de la tecnología podría afectar el rendimiento de los adultos mayores. En contraste a la presente investigación, los gerentes de las organizaciones señalaron que los adultos mayores pueden manejar la tecnología de una manera competente. Por ende, el rendimiento en el trabajo no será afectado por los conocimientos tecnológicos que tienen los adultos mayores en sus puestos de trabajo.

La investigación de Martínez, Gómez, Carrasco, Fernández y Ortiz (2011) establecieron que en España se identificaron algunas barreras que tienen las personas mayores que se les dificulta el acceso a un nuevo empleo, entre las cuales destacan la edad y la falta de formación y cualificación. A diferencia, la autora del presente estudio, encontró que los gerentes y jefes guatemaltecos indicaron que se verifica la formación de los adultos mayores como lo hacen con los jóvenes, solamente el 13% señalaron que nunca implantan los planes de formación continua.

Sobre el indicador de organización del trabajo, se pudo encontrar que para Kortscheff (2014) existe una equidad en cuanto a la inclusión de las personas con Síndrome

de Down a las diferentes actividades realizadas por las organizaciones y además que los gerentes de Recursos Humanos señalaron que estas personas laboran dentro de sus organizaciones, tienen un buen desempeño laboral, son constantes, fieles, detallistas, perfeccionistas y tienen un excelente rendimiento laboral. En cambio, en la presente investigación, se pudo encontrar que los gerentes de las empresas guatemaltecas indicaron que el desarrollo y actividades de los trabajadores mayores no son similares al de los jóvenes, por lo cual el desarrollo de sus actividades lo realizan de una forma más lenta y estructurada. Asimismo, establecieron que el trabajo no se organiza de una manera que facilite el aprendizaje del adulto mayor, afectando así que estas personas no realicen un aprendizaje adecuado o deseado.

Dentro de los resultados para el indicador de salud, se encontró que en las organizaciones existen puestos críticos para los adultos mayores, por lo que el desarrollo del trabajo no se organiza de una manera en la que se pueda realizar a su propio ritmo. Esto concuerda con la perspectiva que tienen los adultos mayores en el estudio de Quiroa (2011) ya que señala que la mayoría de los sujetos manifestaron que su rendimiento físico había decaído debido a su edad ya que no tendrían un buen rendimiento físico como en sus empleos anteriores. Esto quiere decir que la salud de los adultos mayores no es la misma que la de los jóvenes, ya que su sistema tanto físico como psicológico va cambiando durante los años ya que mientras pasa el tiempo el cuerpo se va agotando, los movimientos son más lentos y empiezan a padecer enfermedades como las cardiovasculares, pulmonares, diabetes, artritis, entre otros.

Con base en los resultados sobre el indicador conocimiento especializado, se indicó que la mayoría de los gerentes guatemaltecos otorgan importancia a los conocimientos empíricos que tiene los adultos mayores, por lo que consideran que las personas mayores de 65 años edad cuentan con conocimientos específicos que son importantes para el puesto de trabajo que desempeñan. A diferencia, en el estudio de Giraldo y Cardona (2010) indicaron que las sociedades actuales discriminan a los adultos mayores sin antes conocer su experiencia, sabiduría y el conocimiento acumulado que van adquiriendo a lo largo de los años. Cabe recalcar que la experiencia de las personas que tienen mayor edad no se

compara con alguien joven ya que el conocimiento de los adultos mayores es más amplio ante ciertas situaciones porque van adquiriendo conocimientos sobre sus propias experiencias de vida.

Se determinó en la presente investigación sobre el indicador de cultura de la empresa que los colaboradores que toman decisiones, señalaron que sí están dispuestos a promocionar en la cultura de la organización los prejuicios y diversidad de los adultos mayores, esto va de la mano con la investigación realizada por Pineda (2017) en la que señaló que el nivel de información respecto al tema de inclusión laboral es de nivel medio, y señala que las personas tienen cierta noción sobre el tema de inclusión laboral.

Además, la autora del presente estudio tuvo como resultado que el 56% de los gerentes disponen de estrategias para suprimir los prejuicios respecto a los adultos mayores en el trabajo, mientras que el 44% respondieron que no disponen de dichas estrategias. Asimismo, en la investigación de Cojulún (2006) se establece que la discriminación hacia las personas mayores es provocada por los prejuicios que se originan en la sociedad, por lo que en los bancos nacionales el 78% indicó que no se origina discriminación por los prejuicios sociales, un 11% respondió que sí existe la discriminación, otro 11% no sabe/no respondió; y el 22% de los bancos transnacionales contestó que si existen prejuicios sociales que se originan por la discriminación, el 45% indicó que no y el 33% no sabe/no respondió. Se debe sensibilizar al pueblo guatemalteco para que tomen conciencia que los adultos mayores son tan capaces como cualquier otro a desempeñarse en su puesto de trabajo de una manera eficiente.

Por otro lado, se pudo encontrar que en la investigación de Martínez, Gómez, Carrasco, Fernández y Ortiz (2011) sí existe una serie de estereotipos relacionados con la edad en la cual responde a una falta de adaptación a los cambios y la dificultad para adquirir nuevos conocimientos. En cambio en el presente estudio, los gerentes de las empresas guatemaltecas indicaron que sí se reconoce y respeta el trabajo de los colaboradores mayores como lo hacen en los jóvenes.

De este modo, tomando como referencia a los autores que realizaron estudios con temas similares, la inclusión laboral del adulto mayor en algunas organizaciones ha sido positiva y satisfactoria. Pero las personas de la tercera edad no aspiran a ser contratados por los prejuicios que se manejan dentro de la sociedad sobre la salud y el rendimiento que ellos podrían tener a la hora de tener un puesto de trabajo en una organización. Sin embargo, las empresas guatemaltecas están dispuestas a eliminar todo tipo de prejuicios e incorporar la inclusión laboral de los adultos mayores en sus organizaciones.

## VI. CONCLUSIONES

Al analizar los resultados obtenidos sobre la presente investigación se pudo concluir que:

1. Los colaboradores que toman decisiones dentro de las empresas no toman en cuenta a los adultos mayores para puestos de trabajo administrativos a la hora de realizar el proceso de selección y contratación, por lo que no les dan oportunidad laboral ya que estos se ven afectados porque las empresas se basan en un rango de edad para seleccionar y contratar a su personal.
2. Las empresas guatemaltecas están dispuestas a implementar los planes de formación de los adultos mayores. En ella se verifica la formación continua de los adultos como lo realizan con los jóvenes. Además, reconocen que los adultos mayores manejan la tecnología de una manera competente. Sin embargo, no cuentan con métodos didácticos adecuados para facilitar el aprendizaje.
3. Los jefes no tienen la disposición para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores porque en las organizaciones no se promueve la rotación de los puestos de trabajo para una mejor adaptabilidad de cambio, asimismo el trabajo no se organiza de una manera que el adulto mayor pueda desarrollar su aprendizaje.
4. El 83% de los gerentes indicaron que los planes de desarrollo profesional en las empresas guatemaltecas no están orientados a los adultos mayores, solamente el 17% si están orientados a ellos. Muchas veces no toman en cuenta los puestos de trabajo críticos para la edad y no se promueve el desarrollo de las competencias de las personas mayores de 65 años de edad.



5. La mayoría de las veces, los gerentes no le dan importancia al estado de salud de los adultos mayores para situarlos en los puestos de trabajo que son críticos para la edad. Además no existe un flujo o desarrollo de las actividades para que los colaboradores mayores puedan realizar su trabajo a su propio ritmo. Así como también, no existe un programa de inclusión y de gestión de casos dentro de las empresas.
6. El 53% de los jefes otorgan importancia de los conocimientos especializados que tienen los adultos mayores, por lo que consideran que los colaboradores mayores cuentan con conocimientos específicos y empíricos que son importantes en el puesto de trabajo en el que labora, asimismo los jefes se preocupan por mantener la eficiencia de ellos para poder fortalecer el traspaso de los conocimientos a trabajadores más jóvenes. Sin embargo, no se discuten con los trabajadores mayores su próximo retiro, su indemnización, cómo y cuándo quieren abandonar la empresa.
7. Los colaboradores que toman decisiones dentro de las empresas indicaron que el tiempo de trabajo no es acorde a las necesidades y a las capacidades del adulto mayor a la hora de su desempeño. Por lo que no se ofrece flexibilidad de tiempo para que ellos puedan organizar su trabajo. Así como también, no se ofrece tiempo libre o vacaciones para iniciar una formación complementaria y tampoco no existe un programa de jornadas de trabajo para que los adultos mayores tengan un mejor desempeño.
8. El 56% de los jefes establecieron que están dispuestos a promocionar en la cultura de la organización los prejuicios y la diversidad de los adultos mayores, ya que se reconoce y respeta su trabajo como el de los jóvenes. También, dentro de la empresa se discuten y promueven temas relacionados con la diversidad, no obstante la mayoría de las empresas aún no disponen de estrategias para suprimir los prejuicios respecto a los adultos mayores en el trabajo y tampoco han tomado en cuenta la edad y el envejecimiento de su personal.

9. Los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos, según un grupo de jefes de cinco empresas, son los planes de desarrollo profesional, la salud y la organización de trabajo.

## VII. RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos de la presente investigación, se recomienda que:

1. Las empresas guatemaltecas acoplen sus perfiles de puestos conforme a las competencias que tienen los adultos mayores para una mayor oportunidad laboral.
2. Crear métodos didácticos que se acoplen a los adultos mayores para facilitar su aprendizaje, los cuales pueden ser inducciones y capacitaciones para así reforzar sus habilidades, conocimientos y competencias.
3. Contar con políticas dentro de las empresas para tener la disposición para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores, promoviendo la rotación de los puestos de trabajo para que el adulto mayor tenga una mejor adaptabilidad al cambio.
4. Tomar en cuenta los puestos de trabajo críticos para la edad, así como también promover el desarrollo de las competencias de los trabajadores mayores para fortalecer el plan de desarrollo profesional en las empresas.
5. Sensibilizar a los colaboradores en la empresa para que tomen consciencia sobre la salud de los adultos mayores, tomando en cuenta los puestos de trabajo que son críticos para la edad, realizando flujos y desarrollos de las actividades para que los adultos mayores puedan realizar su trabajo a su propio ritmo e implementar un programa de inclusión laboral y gestión de casos dentro de las empresas.
6. Procurar mantener la eficiencia de los adultos mayores para que éstos puedan favorecer el traspaso de sus conocimientos a los colaboradores más jóvenes.
7. Realizar un programa de jornadas de trabajo para que los adultos mayores puedan laborar de una mejor manera, así como también ofrecerles flexibilidad de tiempo para

que puedan organizar mejor su trabajo y darles tiempo libre y vacaciones para iniciar una formación profesional complementaria.

8. Disponer de estrategias para suprimir los prejuicios sobre los adultos mayores en el trabajo para que la cultura de las organizaciones se vuelva más amena y diversa. Asimismo, discutir sobre la edad y el envejecimiento de su personal para poder realizar programas y políticas internas sobre la inclusión laboral.
9. Realizar programas de inclusión laboral para los adultos mayores ya que ellos son capaces de realizar su trabajo como cualquier otra persona, sobre todo poniendo énfasis en los planes de desarrollo profesional, la salud y la organización de trabajo.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguilar, S. y Cardona, D. (2015). *Ingresos laborales, transferencias y seguridad económica de los adultos mayores de Medellín, Colombia*. Rev Universidad y Salud. 2016; 18(1):34-45.
- Almarza, J. y Galdeano, J. (1989). *Hacia una vejez nueva*. Salamanca: San Esteban.
- American Psychiatric Association (APA). (2002). *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales DSM-IV-TR*. Barcelona: Masson.
- Cabrera, C. (2016). Contrata a un Abuelito busca empresas que den trabajo a adultos mayores en Guatemala. Recuperado de: <http://www.guatemala.com/>
- Carbajo, M. (2008). Universidad de Valladolid. *La historia de la vejez*, (18), 237-254.
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE, 2002). *Los Adultos Mayores En América Latina y El Caribe Datos e Indicadores*. Recuperado de: [http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/3/9353/boletin\\_envejecimiento.PDF](http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/3/9353/boletin_envejecimiento.PDF)
- Cojúlun, L. (2006). *Evaluación de las opiniones de los Gerentes de Instituciones Bancarias Nacionales y Transnacionales sobre la contratación de personal de la tercera edad como asesores*. (Tesis de Licenciatura inédita). Recuperado de <http://200.38.75.90:8980/Tesis/05/43/cojulun-macal-lissa/cojulun-macal-lissa.pdf>
- Comisión Europea (2015). *Estadísticas de empleo*. Recuperado de: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/es#Tasas\\_de\\_empleo\\_porsexo.2C\\_edad\\_y\\_grado\\_de\\_estudios](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/es#Tasas_de_empleo_porsexo.2C_edad_y_grado_de_estudios)
- Congreso de Guatemala. (Diciembre 2013). Ley de Protección para las Personas de la Tercera Edad. [Decreto número 80-96].

- Contreras, A. (2005). *Propuesta para la creación de un diplomado universitario para el Adulto Mayor*. (Tesis de Licenciatura inédita). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/tesis/2005/05/Contreras-Anabella.pdf>
- Felman, R. (2010). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. (8a ed.). México: McGrawHill
- Frager, R. y Fadman, J. (2010). *Teorías de la personalidad*. (6a ed.). México: Alfaomega.
- Giraldo, C., Cardona, D. (2010). Ser viejo en Colombia tiene su costo laboral. *Investigaciones ANDINA*, 12(21), 50-59.
- González, A. (15 de junio de 2014). Perfil del adulto mayor. *Prensa Libre*. Recuperado de [http://www.prensalibre.com/revista\\_d/Maltrato\\_en\\_la\\_vejez-adultos\\_mayores-cifras\\_adultos\\_mayores\\_Guatemala\\_0\\_1156084585.html](http://www.prensalibre.com/revista_d/Maltrato_en_la_vejez-adultos_mayores-cifras_adultos_mayores_Guatemala_0_1156084585.html)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). México DF: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (s.f.). *Cuestionario: Envejecimiento*. Gobierno de España. Recuperado de: <http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos%20ENWHP/Cuestionarios/Ficheros/cuestionario%20envejecimiento.pdf>
- Kortscheff, D. (2014). *Percepción de los gerentes de Recursos Humanos sobre la inclusión de personas con Síndrome de Down al mundo laboral*. (Tesis de Licenciatura inédita). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Kortscheff-Dannika.pdf>
- Krzemien, D. (2012). Sabiduría y envejecimiento: Una revisión conceptual y operacional del constructo sabiduría y su relación con la edad. *Anales de Psicología*, vol. 28, núm. 1, p. 120-138. Murcia, España
- Larsen, R. y Buss, D. (2005). *Psicología de la personalidad*. (2da ed.). México: McGrawHill.

- Martín-Crespo, M. y Salamanca, A. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Departamento de Investigación de FUDEN. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/plwllumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>
- Martínez, S., Gómez, I., Carrasco, M., Fernández, P. y Ortiz, N. (2011). *Análisis de las variables que favorecen la inserción y la continuidad de las personas trabajadoras de mayor edad en el mercado laboral: las organizaciones empresariales ante el factor edad en Bizkaia*. Bizkaia, España.
- Meléndez, J. (2004). *Sabiduría y Envejecimiento*. 20(5):218-225.
- Ministerio de Trabajo. (2016) ¿Habías escuchado sobre la inclusión laboral? Recuperado de <http://www.mintrabajo.gob.gt/>
- Pineda, J. (2017). *Nivel de información sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en los departamentos de Recursos Humanos en un grupo de empresas de la ciudad capital*. (Tesis de Licenciatura inédita). Recuperado de <http://biblio4.url.edu.gt/Tesis/V20/seol/Tesis/2017/05/43/Pineda-Josselyn.pdf>
- Quiroa, A. (2011). *Expectativas de un grupo de adultos mayores desempleados ante la posibilidad de empleo en diferentes empresas de la Ciudad de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura inédita). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Quiroa-Adriana.pdf>
- Rice, F. P. (1997). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, S., Marroquín, I., Zabaleta, M., de Larrinoa, P. & Ortiz, N. (2011). *Análisis de las variables que favorecen la inserción y la continuidad de las personas trabajadoras de mayor edad en el mercado laboral: las organizaciones empresariales ante el factor edad en Bizkaia*. Bizkaia, España.

Servicios Plurinacional de Empleo en Bolivia (s.f.). *Conceptos sobre inclusión laboral*. Bolivia. Recuperado de <http://www.empleo.gob.bo/>

Thumala, D., Arnold, M., Massad, C., Herrera, F. (2015). *Inclusión y Exclusión social de las personas mayores en Chile*. Santiago: SENAMA – FACSO U. de Chile. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.

Yáñez, M., Maldonado, C. y Del Risco, K. (2016). Participación laboral de la población de 60 años de edad o más en Colombia. *Revista de Economía*, (17), 40- 61. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/ecoca.15.7192>



# ANEXOS

## FICHA TÉCNICA

Nombre:	Escala sobre la inclusión laboral del adulto mayor en puestos administrativos.
Tipo de Instrumento	Adaptación del cuestionario de Envejecimiento del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Gobierno de España (s.f.).
Autor	Luz María Salazar Gómez
Año	2017
Objetivo	Medir los principales elementos que impiden la aceptación que tienen los directivos, jefes o supervisores a implementar la inclusión del adulto mayor en el área administrativa.
Sujetos	Directivos, jefes o supervisores de empresas guatemaltecas.
Forma de aplicación	Individual Los sujetos deben de marcar con una “X” en el espacio que considere que las condiciones se adapten a su empresa.
Materiales	El cuestionario Lápiz
Duración	Variable de 5 – 10 minutos.
Opciones de respuestas	Escala de Likert que incluye 4 opciones: - Siempre - Casi Siempre - Algunas veces - Nunca
Calificación	Cada una de las opciones de respuestas tienen un punteo de: - Siempre = 4pts. - Casi siempre = 3pts. - Algunas veces = 2pts. - Nunca = 1pts.
Validado por:	Licda. Anabella Contreras Licda. Karla de Rojas Lic. Manuel Arias

**ESCALA SOBRE LA INCLUSIÓN DEL ADULTO MAYOR EN PUESTOS  
ADMINISTRATIVOS**

<b>Información General</b>	
<b>Sexo:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Puesto de trabajo:</b>	

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de enunciados sobre la inclusión de adultos mayores en su empresa (mayores de 65 años de edad). Coloque una “X” en el espacio correspondiente en la escala que, según su criterio, se adapta a las condiciones de la empresa en que usted labora.

<b>Escala de Calificación</b>	
<b>Siempre</b>	Se cumple en todo momento.
<b>Casi siempre</b>	Se repite constantemente.
<b>Algunas veces</b>	Eventualmente se presenta la ocasión.
<b>Nunca</b>	En ningún momento se presenta lo esperado.

ÍNDICADOR	ENUNCIADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>Selección y contratación de personal en su empresa</b>	1. Se toma en cuenta algunos límites de edad al momento de seleccionar y contratar personal.				
	2. Se contratan personas adultas mayores para cubrir puestos de trabajo administrativos				
	3. Las vacantes se anuncian acorde a las competencias adecuadas de un adulto mayor para que puedan aplicar a las plazas.				
<b>Formación continua en su empresa</b>	4. De la misma manera que a los trabajadores jóvenes, se verifica periódicamente la formación continua de las personas mayores.				
	5. Se utilizan métodos didácticos adecuados para la formación de los adultos mayores.				
	6. Los adultos mayores manejan las nuevas tecnologías de información y comunicación una manera competente.				
<b>Organización del trabajo en su empresa</b>	7. Se promueve la rotación en diversos puestos de trabajo para una mejor adaptabilidad al cambio para el adulto mayor.				

ÍNDICADOR	ENUNCIADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>Organización del trabajo en su empresa</b>	8. El trabajo se organiza de una manera que facilite el aprendizaje del adulto mayor.				
	9. El desarrollo y actividades de los trabajadores mayores es similar al de los jóvenes				
<b>Planes de desarrollo profesional de su empresa</b>	10. Se toma en cuenta los puestos de trabajo críticos para los adultos mayores, estableciéndolos en los descriptores de puesto				
	11. Se promueve el desarrollo de las competencias de los trabajadores mayores realizando tareas en distintas áreas y departamentos.				
	12. Se presta atención a los trabajadores que ocupan puestos críticos para la edad, ofreciéndoles un cambio a puestos menos exigentes para el trabajo físico y psíquico.				
<b>Salud en su empresa</b>	13. Existen puestos de trabajo críticos para mayores de edad (carga física, tiempos prolongados en un mismo sitio, utilización de máquinas pesadas, exposiciones acumulativas de estrés, etc.).				
	14. Se organiza el flujo y desarrollo del trabajo para que los colaboradores mayores puedan realizarlo a su propio ritmo.				

ÍNDICADOR	ENUNCIADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>Salud en su empresa</b>	15. Existe un programa de inclusión y de gestión de casos (un comité para la inclusión, herramientas para la gestión de casos y medidas preventivas).				
<b>Conocimiento especializado de trabajo en su empresa</b>	16. Los trabajadores mayores cuentan con conocimientos específicos y empíricos que son esenciales para el trabajo.				
	17. Se procura mantener la eficiencia de los trabajadores mayores para favorecer el traspaso de conocimientos hacia los jóvenes.				
	18. Se discute con los trabajadores mayores su próximo retiro, su indemnización, cuándo y cómo quieren abandonar la empresa				
<b>Tiempo de trabajo en la empresa</b>	19. Ofrece flexibilidad de tiempo para que los colaboradores mayores organicen su trabajo.				
	20. Se ofrece a los trabajadores tiempo libre o vacaciones para iniciar una formación profesional complementaria.				
	21. Existe un programa de jornadas de trabajo como: tiempo parcial, tiempo completo, trabajo compartido, entre otros.				

ÍNDICADOR	ENUNCIADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>Cultura en su empresa</b>	22. Se dispone estrategias para suprimir los prejuicios respecto a los adultos mayores en el trabajo.				
	23. Se reconoce y respeta el trabajo de los colaboradores mayores como el de los jóvenes.				
	24. Los ejecutivos, gerentes o jefes han discutido y tomado en cuenta la edad y el envejecimiento del personal.				
	25. Se discuten y promueven temas relacionados con la diversidad.				

# INCLUSIÓN DEL ADULTO MAYOR

¡LA EDAD NO TE DEFINE! Todos tenemos las mismas capacidades.

NOVIEMBRE 2017



## ADULTO MAYOR Y LA VEJEZ

La etapa del desarrollo humano que abarca de los 65 años en adelante, en la que presenta cambios físicos, cognoscitivos y psicosociales. (Papalia, Feldman y Martorell, 2012).

Para Almarza y Galdeano (1989) indican que la vejez es una etapa en la vida del hombre y no puede ser considerada como incapacidad, retiro, o la época de descanso definitivo de estas personas. El adulto mayor, debe de seguir trabajando en la medida de sus posibilidades en su profesión y tiene que ser participativo en la vida cotidiana. Por lo que no se debe mantener a la vejez socialmente pasiva.

---

## INCLUSIÓN LABORAL

Para el Ministerio de Trabajo de Guatemala (2016) la Inclusión Laboral, se refiere a ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, para así brindar a los trabajadores la posibilidad de mejorar su calidad de vida, desarrollarse y realizarse. En la cual impacta de una manera positiva el funcionamiento integral de los equipos de trabajo.

La inclusión laboral se refiere al empleo que es integrado por las empresas normalizadas, esto quiere decir, que el empleo debe de ser exactamente igual y en las mismas condiciones que cualquier otro trabajador sin discapacidad respecto a las tareas, sueldos y horarios (Servicio Plurinacional de Empleo en Bolivia, s.f.).

---

## ÁMBITO LABORAL

Para Rodríguez, Marroquín, Zabaleta, de Larrinoa y Ortiz (2011), argumentan que la edad es considerada como un factor de gran desventaja para lograr un nuevo empleo. Por la que genera en las políticas de contratación discriminación por motivos de edad.

También, existen estereotipos que pueden contribuir a una discriminación laboral por motivos de edad en la que están relacionados con una falta de adaptabilidad a los cambios, rigidez en los hábitos y una menor capacidad de aprendizaje en las personas empleadas de mayor edad. (Rodríguez, Marroquín, Zabaleta, de Larrinoa y Ortiz, 2011).

---

## EN GUATEMALA

Ochoa (citada por González, 2014) indica que en el ámbito laboral se dan casos sobre la exclusión, porque muchos empleadores creen que los adultos mayores no son aptos para cumplir las tareas y responsabilidades con eficiencia, sin tomar en cuenta la experiencia adquirida que estos adultos poseen, en el cual dicha experiencia tiene más valor. Además, señala que la posibilidad en que un adulto mayor encuentre un empleo es muy baja. También, considera que la inclusión de adultos mayores es valiosa por los valores que aportan como la puntualidad, responsabilidad, tolerancia, lealtad y respeto hacia los demás.



## PRINCIPALES ELEMENTOS QUE IMPIDEN LA INCLUSIÓN DEL ADULTO MAYOR EN PUESTOS ADMINISTRATIVOS, SEGÚN UN GRUPO DE JEFES EN CINCO EMPRESAS GUATEMALTECAS

Los principales elementos que impiden la inclusión del adulto mayor en puestos administrativos son:

- **Los planes de desarrollo profesional**
  - **La salud**
- **La organización de trabajo.**

---

### RECOMENDACIONES

Se recomienda que las empresas guatemaltecas acoplen sus perfiles de puestos conforme a las competencias que tienen los adultos mayores para una mayor oportunidad laboral.

Crear métodos didácticos que se acoplen a los adultos mayores para facilitar su aprendizaje, en el cual pueden ser teóricos y/o prácticos de sus actividades y tareas del puesto de trabajo.

Tener la disposición para la organización del trabajo a la hora de la inserción de los adultos mayores promoviendo la rotación de los puestos de trabajo para que el adulto mayor tenga una mejor adaptabilidad al cambio.

Tomar en cuenta los puestos de trabajo críticos para la edad, así como también promover el desarrollo de las competencias de los trabajadores mayores para fortalecer el plan de desarrollo profesional en las empresas.

Sensibilizar a los colaboradores en la empresa para que tomen consciencia sobre la salud de los adultos mayores, tomando en cuenta los puestos de trabajo que son críticos para la edad, realizando flujos y desarrollos de las actividades para que los adultos mayores puedan realizar su trabajo a su propio ritmo e implementar un programa de inclusión laboral y gestión de casos dentro de las empresas.

Procurar mantener la eficiencia de los adultos mayores para que éstos puedan favorecer el traspaso de sus conocimientos a los colaboradores más jóvenes. Además, discutir con los adultos mayores sobre su próximo retiro, su indemnización y cómo y cuándo quiere abandonar la empresa.

Realizar un programa de jornadas de trabajo para que los adultos mayores puedan laborar de una mejor manera, así como también ofrecerles flexibilidad de tiempo para que puedan organizar mejor su trabajo y darles tiempo libre y vacaciones para iniciar una formación profesional complementaria.

Disponer de estrategias para suprimir los prejuicios sobre los adultos mayores en el trabajo para que la cultura de las organizaciones se vuelva más amena y diversa. Asimismo, discutir sobre la edad y el envejecimiento de su personal para poder realizar programas y políticas internas sobre la inclusión laboral.

Realizar programas de inclusión laboral para los adultos mayores ya que ellos son capaces de realizar su trabajo como cualquier otra persona, sobre todo poniendo énfasis en los planes de desarrollo profesional, la salud y la organización de trabajo.

