

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:** *“La Empleabilidad Después  
de los 45 Años”*

**Profesores:** Calleja Daniel  
Risatti Hugo

**Alumna:** Schiavoni Andrea

**Córdoba, Junio de 2005**

**Índice:**

Introducción.....	3
Justificación .....	5
Problemática .....	7
Objetivos de la Investigación .....	8
Fundamentación Teórica .....	9
Metodología.....	29
Desarrollo y Conclusiones Finales .....	32
Análisis y Conclusiones 1º Objetivo Específico.....	32
Análisis y Conclusiones 2º Objetivo Específico.....	37
Análisis y Conclusiones 3º Objetivo Específico.....	39
Análisis y Conclusiones 4º Objetivo Específico.....	44
Abordaje desde cada tema .....	47
Desarrollo y Conclusiones del Objetivo General .....	54
Aportes.....	56
Anexos .....	59
Guía de la Entrevista.....	60
Entrevistas .....	61
Bibliografía Consultada.....	103

## **Introducción**

El presente trabajo surge a partir de lo que se vive actualmente en nuestro país en relación a la situación de desempleo, y en especial a la carencia de empleo de las personas mayores de 45 años.

La tasa de desempleo en Argentina cayó en el último trimestre del 2004 al 12,1%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Cabe destacar que el organismo también precisó que si se incluyen en el cálculo a los beneficiarios de planes sociales, la tasa ascendería al 16,2%.

El indicador cayó así 1,1 punto porcentual respecto del período julio-septiembre del 2004, cuando había sido fijado por el INDEC en el 13,2%. En ese trimestre, contabilizando a los beneficiarios de planes del Estado, el desempleo abierto trepaba al 17,6% de la denominada Población Económicamente Activa (PEA).

En la PEA son incluidas sólo aquellas personas que trabajan o que se encuentran en edad de trabajar y que en los 30 días previos a la consulta estadística salieron sin éxito a buscar empleo. Así, en números totales los desocupados son alrededor de 1.300.000 en los 28 conglomerados urbanos más importantes del país que el INDEC toma como base para su medición <sup>1</sup>. Por otra parte, el organismo oficial informó que el subempleo descendió al 14,3% en el último trimestre del año pasado. En el período previo había sido del 15,2%. En total, 1.536.000 personas trabajan menos horas de las que quisieran.

También, de acuerdo a un informe publicado por el diario "La Nación" <sup>2</sup> el desempleo golpea más a los mayores de 40 años, esto fue expresado en base a un informe de la consultora Equis, los argentinos de más de 40 años que no consiguen trabajo, técnicamente integran el denominado "núcleo duro" de la desocupación. El trabajo explica que el 70% de los desocupados mayores de 40 años es jefe de hogar y que el 60% ejerce esa función en familias pobres.

Por lo tanto, la preocupación del presente trabajo se centra principalmente en las personas mayores de 45 años, ya que este grupo corre severos riesgos de convertirse en desempleados estructurales, para lo cual es necesaria la existencia de planes de reinserción laboral específicos, como el plan jefes y jefas mencionado con anterioridad.

De acuerdo con la autora Martha Alles <sup>3</sup> el desempleo estructural es aquel en el que se encuentran las personas que han entrado en la clasificación de desocupados de larga duración, para los cuales, si no media alguna acción externa que modifique su empleabilidad, tienen muy pocas chances de reingresar en el mercado laboral.

---

<sup>1</sup> Clarín, 25 de febrero de 2005.

<sup>2</sup> "Seguridad Social y Empleo", Desempleo Noticias Breves, *La Nación*, Buenos Aires, 5 de mayo de 2000.

<sup>3</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *Empleo, El Proceso de Selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998, pág. 82

La inquietud que surge en primera instancia se refiere al por qué, es decir, por qué le es tan dificultoso encontrar empleo a un individuo mayor, siendo que éstos cuentan con determinadas ventajas las cuales podrían otorgarles posibilidades de reinserción, siendo éstas por ejemplo: mayor preparación académica (post-grado, diplomado, maestría); más experiencia laboral; mayor disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la organización; mayor estabilidad en el puesto, por la etapa de su desarrollo de carrera laboral en que se encuentran (madurez); menor cantidad de permisos solicitados, en el caso de las mujeres, pues los hijos están en edades que no requieren de los mismos de forma constante, menor concesión de permiso a las mujeres por maternidad, entre otras.

De acuerdo a las ventajas enumeradas, estas personas deberían verse beneficiadas y con mayores posibilidades de insertarse en el ámbito laboral, pero parece que la vida del trabajador se va acotando paulatinamente y el hecho de cumplir los 40 supone ya un obstáculo para encontrar empleo.

Por todo lo anterior, el interés de este trabajo se ha enfocado en descubrir y estudiar cuáles son las actitudes hacia la contratación de personas mayores de 45 años por parte de los encargados de tomar decisiones de contratación de personal.

En términos generales, las actitudes poseen varias cualidades, que pueden ser generalizadas del siguiente modo: "son creencias y sentimientos acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social; son aprendidas; tienden a persistir, aunque están sujetas a los efectos de la experiencia; y son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción"<sup>4</sup>.

En otras palabras, lo que se ha intentado dar a conocer fueron tanto las actitudes de quienes toman tales decisiones, como su intención a actuar de acuerdo a las mismas, ¿cuáles son las limitaciones de quienes toman tales decisiones, para contratar a personal que supere la edad de los 45 años?.

Por lo expuesto precedentemente es que se ha decidido realizar el estudio a partir de un análisis profundo de sus actitudes.

---

<sup>4</sup> HOLLANDER, EDWIN, *Principios y Métodos de Psicología Social*, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 2001, pág. 132

## **Justificación**

El presente trabajo se basa en una preocupación personal que surge a partir de las noticias que circulan actualmente con respecto al desempleo en nuestro país y en particular a la situación de desempleo de las personas mayores de 45 años.

Como estudiante de Recursos Humanos y siendo una de nuestras tareas el día de mañana, la de selección de personal, las informaciones al respecto de este grupo particular y su situación de desempleo logró llamar mi atención y me llevó a hacerme muchas preguntas, las cuales se enfocaban principalmente en quienes toman decisiones de contratación, entre ellas: cuáles son las actitudes hacia la contratación de personas mayores de 45 años por parte de los encargados de tomar decisiones de contratación de personal, la cual constituye la problemática principal a investigar en el presente trabajo.

Estamos conscientes de que vivimos en un mundo cambiante y de que hay que darle oportunidad al talento nuevo que se acaba de formar y desea hacer desarrollo de carrera. Pero a aquellos recursos humanos que se encuentran en las edades antes mencionadas, que se han mantenido actualizados a la época actual, se les debería dar la misma oportunidad.

Según datos extraídos de un artículo publicado por el diario La Nación <sup>5</sup>, este grupo de personas mayores de 40 años conforma el 32% de los desempleados, por encima de los jóvenes menores de 24 años, que representan el 27% de la torta. Pero a diferencia del segundo grupo, el primero "tiene una mayor responsabilidad social porque un 70% tiene al menos una persona a su cargo", según informa en el mencionado artículo el titular de Equis, Artemio López. Del grupo de desocupados mayores de 40 años, el 61,5% (384.615 personas) es hombre y el 38,5% (240.775 personas) es mujer. Entre 40 y 50 años hay 317.073 desocupados; entre 51 y 65, 261.413, y con más de 65 existen 46.904 registrados, según los datos de la encuesta de hogares del mes de octubre de 2002 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec).

De acuerdo con la encuesta del Indec, el 70,1% de los desocupados mayores de 40 años asegura no encontrar trabajo por su edad; el 52,5%, por su especialidad; el 46% por falta de vinculaciones; el 30,9% porque no tiene suficiente dinero para viajar a muchas de las empresas que dan trabajo; el 25% porque los trabajos existentes son mal pagos; el 24,6% por el nivel educativo requerido; el 15,6% por la experiencia laboral solicitada y el 5,8% por otros motivos.

Teniendo en cuenta los datos otorgados en el anterior artículo, basados en datos del Centro de Estadísticas y Censos, se han llevado a cabo en la provincia de Córdoba, para paliar dicha situación, planes de empleo destinados a jefes de familia. Se trata de programas de promoción del empleo destinado

---

<sup>5</sup> "Seguridad Social y Empleo", Desempleo Noticias Breves, *La Nación*, Buenos Aires, 5 de mayo de 2000.

a 5.000 jefes o jefas de familia, hombres y mujeres, de 45 a 65 años, ya que según el análisis realizado por la provincia, es precisamente esa franja de la Población Económicamente Activa (PEA) la que más problemas tiene para lograr la reinserción en el mercado laboral. De esta manera, más de 40% de los 12 mil desocupados de la provincia con más de 45 años verán resuelto el problema laboral por el que transitan.

De acuerdo con el plan diseñado por la administración de De la Sota, para ingresar al programa quienes han tenido prioridad fueron los jefes de familia con mayor cantidad de hijos menores de 18 años y que hayan permanecido más tiempo sin trabajo.

Volver al Trabajo por lo tanto constituye un programa de subsidio laboral y los beneficiarios no deben haber tenido trabajo estable en los últimos 12 meses.

Como puede observarse, en la provincia ya se han tomado medidas al respecto dado que se trata de un problema que exigía una urgente solución.

Además de una elevada desocupación, el mercado laboral argentino se caracteriza hoy por el predominio de puestos de trabajo precarios -inestables y sin cobertura social-, las bajas remuneraciones y el hecho de que el desempleo afecta en mayor medida que en el pasado a los jefes de hogar, que son el principal proveedor de ingresos de las familias, sostuvo el Dr. Luis Beccaria en una conferencia sobre Desempleo, pobreza y exclusión social <sup>6</sup>.

El trabajo es considerado el ámbito por excelencia de satisfacción de los individuos. Influye en la organización del tiempo individual y en la división de las tareas dentro de los hogares. La falta de trabajo, la calidad de los trabajos, son cuestiones esenciales para entender el lugar del individuo en la sociedad y el modo como satisface sus necesidades.

Todo lo anterior llevó al presente interés hacia el tema que nos ocupa en la investigación a realizar y nos lleva a preguntarnos ¿qué salida tienen hoy en el mercado de trabajo los parados que ya no son tan jóvenes? ya que el mercado rechaza, por desgracia con frecuencia, currículos de profesionales brillantes con amplia experiencia y conocimientos en su sector. A estos profesionales en paro se les coloca en la reserva sólo por su edad. La mayor parte de las veces no tienen más remedio que contentarse con agotar la prestación por desempleo o sobrevivir con subsidios.

Por consiguiente, la investigación que se plantea aquí, intentará responder a una de las tantas preguntas que surgen al respecto de la situación vivida por este colectivo.

Nos centraremos en las actitudes de quienes tienen la responsabilidad de seleccionar personal ya que las actitudes son procesos claves para entender las tendencias del individuo en relación con objetos y valores del mundo externo, aunque esas tendencias no son estáticas, ya que las actitudes representan un residuo anterior del sujeto. Las actitudes deberían perdurar, en el caso de que

---

<sup>6</sup> BECCARIA, LUIS, "Hay que crear empleos de calidad", Ciclo La Universidad y las Argentina de Hoy, 19 de julio de 2002.

tales residuos sean trasladados a nuevas situaciones, pero también pueden cambiar en la medida en que nuevos residuos son adquiridos a través de experiencias en situaciones nuevas.

Resultaría imposible juzgar a quienes se encargan de tomar decisiones de contratación, basándonos en las últimas incorporaciones que hayan realizado, pues éstos pueden tener actitudes positivas hacia los mayores de 45 años, pero puede suceder que por las circunstancias o por los requisitos buscados, la persona finalmente seleccionada no corresponda a ese rango etario.

En otras palabras, consideramos de interés el tema a tratar aquí tanto por lo que en esta determinada situación de la investigación podamos descubrir, como por el hecho de que intenta ser una forma de mantener presente la preocupación hacia este problema y generar la inquietud hacia el presente estudio en otras personas dispuestas a investigar.

### **Problemática**

Entendemos la empleabilidad como la probabilidad de los individuos de un grupo determinado, de salir del desempleo hacia el empleo en un determinado período. En este caso nos referiremos al grupo de personas mayores de 45 años, y para determinar la posibilidad que tienen de encontrar otro empleo, nos basaremos en las actitudes de quienes se encargan de tomar decisiones de contratación de personal.

El concepto actitudes hace referencia a una organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación, que predispone a un individuo en favor de una respuesta preferida, la cual puede ser favorable o desfavorable.

Esto significa que las actitudes poseen la cualidad de impulsar a una persona para acercarla a un comportamiento particular, o alejarla de dicho comportamiento.

Por lo tanto, en el presente trabajo nos centraremos en el estudio de las actitudes, en relación al grupo conformado por las personas mayores de 45 años, en conclusión, la pregunta central de la investigación se remitirá a:

**¿Cuáles son las actitudes de los encargados de tomar decisiones de contratación de personal hacia la contratación de personas mayores de 45 años?**

## **Objetivos de la investigación**

Los objetivos se encargan de establecer el conocimiento que se espera alcanzar, y fundamentalmente aquél que es imprescindible conocer, en este caso ellos son:

### **Objetivo General:**

Indagar los factores que los responsables de tomar decisiones de contratación tienen en cuenta al momento de seleccionar personal para el área administrativa y comercial.

### **Objetivos Específicos:**

- a) Conocer cuáles son sus opiniones acerca de las ventajas y desventajas de contratar a personal mayor de 45 años.
- b) Indagar acerca de la ponderación que los seleccionadores hacen de los factores buscados en los candidatos a la hora de tomar a un nuevo empleado.
- c) Evaluar las intenciones de los seleccionadores hacia la contratación de personal mayor de 45 años.
- d) Determinar si existen normas o políticas referidas a la edad del personal a contratar que influyan sobre la decisión de quien selecciona.

## **Fundamentación Teórica**

Para poder abordar correctamente el tema de investigación planteado, es necesario definir determinados conceptos teóricos que brindarán las bases para realizar dicha investigación.

Como se ha dicho anteriormente, el tema de investigación se refiere a la empleabilidad después de los 45 años, por lo tanto, se comenzará por definir el término *empleabilidad*, el cual es polémico y ambiguo.

Martha Alicia Alles <sup>7</sup>, lo define de la siguiente manera:

*"La empleabilidad es la mayor o menor posibilidad (chance) de encontrar otro empleo. Y esto depende, fundamentalmente, de las capacidades técnicas y actitudinales que cada uno ofrezca al mercado laboral"*

Como puede observarse en esta definición, la responsabilidad por mantener el estado de empleabilidad es de cada uno, pues nosotros mismos podemos ejercitar nuestras capacidades intelectuales de modo tal de no quedar afuera de los futuros requisitos que plantearán los empleos, pero aquí encontramos que también hay un aspecto que queda afuera del alcance individual ya que está determinado por leyes nacionales e internacionales, imposibles de manejar por una persona en particular, y que de igual manera influye en nuestra empleabilidad: el mercado.

Con respecto a esto, la autora toma de Demazier, Didier <sup>8</sup>:

*"la empleabilidad no es sólo un atributo propio de los individuos. Depende también estrechamente del medio económico"*.

Por lo tanto, la autora nos indica cuatro pilares o factores de los que depende la baja o alta empleabilidad de una persona en particular:

- 1.** *"Los conocimientos técnicos, destrezas o un oficio adquiridos a través del estudio, ya sea formal o no. Esto se denomina competencias duras, por ejemplo: conocimientos de matemática financiera.*
- 2.** *Las aptitudes para el trabajo no adquiridas a través del estudio pero sí entrenables: la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación al cliente. Esto se denomina competencias blandas.*
- 3.** *La actitud de búsqueda con que se sale al mercado. Esto implica entrenamiento en la búsqueda de trabajo sumado a una búsqueda centrada en las reales posibilidades de encontrar aquello que se busca.*
- 4.** *El mercado, es decir, que las competencias duras y blandas que un individuo en particular posea sean requeridas por el mercado de trabajo"* <sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *Empleo, el proceso de selección, La incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos*; Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998; pág. 53.

<sup>8</sup> DEMAZIER, DIDIER, 1995; vease ALLES, op. cit. pág. 53.

<sup>9</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *Empleo, el proceso de selección, La incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos*; Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998; pág. 53.

10. M. Alles también toma la definición de empleabilidad dada por J. Gautie

*"Desde un punto de vista estadístico, la empleabilidad se define, para los individuos de un grupo determinado, como la probabilidad de salir del desempleo hacia el empleo en un determinado período; ella varía, por consiguiente, en función inversa a la duración del desempleo"*.

Aquí cabe destacar que uno de los principales inconvenientes de las personas para conseguir un nuevo empleo es el hecho de haber estado desempleado por mucho tiempo, período que se ha definido arbitrariamente de 12 meses. Dichas personas por esta razón pasan a tener una baja empleabilidad y por ende poseen muy pocas chances de reingresar en el mercado.

Ya que ha sido explicado el concepto de empleabilidad, se comenzarán a definir otros conceptos que resultan indispensables de conocer y entender ya que nos facilitarán el abordaje de la investigación planteada.

Dado que el problema de investigación se centra particularmente en cuáles son las actitudes hacia la contratación de personas mayores de 45 años por parte de los encargados de tomar dicha decisión, he considerado relevante destacar determinados conceptos relacionados con los modos de organizar el conocimiento a partir de nuestros propios códigos de interpretación, los que se encuentran culturalmente marcados.

Esto lleva a considerar pertinente el estudio y definición de las representaciones sociales, las cuales son:

*"producidos humanos en ámbitos cotidianos: doméstico, institucional, comunitarios, científicos y artísticos"*<sup>11</sup>, cabe destacar que las representaciones sociales *"están fuertemente determinadas por la organización política, cultural, económica de las formaciones sociales en las que ellas elaboran sus textos, sus mitos, las ideologías y todos los grandes sistemas de representación. A su vez éstas dependen de las situaciones concretas, en las que, los individuos experimentan los juicios y apreciaciones de la realidad, sus creencias y saberes. Estas construcciones colectivas, permiten interpretar, orientar comportamientos como asimismo posibilitan la incorporación de lo nuevo"*<sup>12</sup>.

Es decir que las representaciones sociales son aquellas adquiridas a través de la interacción, en un orden y una temporalidad determinada que varía de acuerdo a las circunstancias de cada vida individual, éstas enlazan los sentidos y las necesidades y los materializan en símbolos, objetos, que demuestran lo que siente, quiere y piensa el sujeto social, en una determinada realidad concreta.

Las representaciones sociales han sido objeto de diversas definiciones, de las que se mencionarán las más significativas:

<sup>10</sup> GAUTIE, JEROME, 1993; *Ibidem*, pág. 59.

<sup>11</sup> CORREA, ANA, *Notas para una psicología social*, Ed. La Imprenta, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, 2º edición, Córdoba, 2000, pág.46

<sup>12</sup> *Ibidem*, pág.46.

Para Serge Moscovici<sup>13</sup> la representación social es:

*"un sistema de valores, de nociones y de prácticas relativas a objetos, aspectos o dimensiones del medio social, que permite, no solamente la estabilización del marco de vida de los individuos y los grupos, sino que constituye también un instrumento de orientación de la percepción de situaciones y de la elaboración de respuestas"*.

Denise Jodelet<sup>14</sup> precisa el concepto de la siguiente manera:

*"en tanto que fenómenos, las representaciones sociales se presentan bajo formas variadas, más o menos complejas. Imágenes que condensan un conjunto de significados, sistemas de referencias que nos permiten interpretar lo que nos sucede e incluso, dar un sentido a lo inesperado; categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y los individuos con quienes tenemos algo que ver, teorías que permiten establecer hechos sobre ellos"*.

Según Jodelet, las representaciones son *"modalidades de pensamiento práctico orientadas hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal"*.<sup>15</sup>

De acuerdo con Ana Correa, las representaciones se convierten en categorías del sentido común, instrumento para comprender al otro, para saber cómo conducirse frente a él, e incluso, para asignarle un lugar en la sociedad, una manera de pensar y de interpretar nuestra realidad cotidiana, una forma de conocimiento social.

Por lo tanto, la autora concluye que las representaciones son sistemas de interpretación, es decir, formas de pensamiento práctico, que sirven para regir nuestra relación con el mundo y con los otros, orientan y organizan las conductas y las comunicaciones sociales. Son categorías que sirven para clasificar las circunstancias, fenómenos e individuos con quienes interactuamos.

Es por todo lo anterior que se considera pertinente su estudio para dicha investigación, ya que se tratará de entender y estudiar de qué manera, los encargados de tomar decisiones de contratación, interpretan la realidad, a partir del contexto concreto en el cual están situados y teniendo en cuenta los valores e ideologías relacionadas con las posiciones que estos ocupan en la trama social.

Los diferentes autores citados concuerdan en que las representaciones no solamente hacen que se restituya de modo simbólico algo ausente sino que pueden sustituir lo que está presente, siempre significa algo para alguien, tanto para uno mismo como para otra persona y esto hace que aparezca algo de quien la formula, su propia interpretación, es por esto que todos los que se han dedicado a definir el término de representación social, coinciden en que no

---

<sup>13</sup> MOSCOVICI (1961), FISCHER, G.N., *Psicología Social, Conceptos Fundamentales*, Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, 1990.

<sup>14</sup> JODELET, DENISE (1984), véase Correa Ana, *op.cit.*, pág. 11

<sup>15</sup> JODELET, DENISE (1984), véase Fischer, G.N., *op.cit.*, pág. 117

es una simple reproducción sino una construcción y por ende conlleva en la comunicación una parte de autonomía y de creación individual o colectiva.

Por lo tanto, nos orientan en la manera de designar y definir los hechos de la vida diaria, en la manera en que los interpretamos e influimos sobre ellos.

Ya se han deducido algunas características esenciales de la representación social, por lo que ahora se presentarán sus principales funciones, estudiando los procesos en los que se apoya para poder conducir a una reconstitución específica de la realidad social.

Dichos procesos han sido definidos por Moscovici con los términos de objetivación y anclaje.

La objetivación consiste según Jodelet (1984), en la *"operación formadora de imagen"*, de acuerdo a Moscovici (1961), *"objetivizar es un mecanismo por medio del cual se produce el paso de elementos abstractos teóricos a imágenes concretas"*, y agrega que se trata de *"reabsorber un exceso de significados materializándolos"*.

Se trata de un *"proceso de transformación de los elementos del pensamiento en verdaderas categorías del lenguaje y el entendimiento, una reestructuración de ciertas ideas básicas que van a convertirse en fenómenos objetivos, considerados como realidades evidentes"* <sup>16</sup>.

El segundo proceso de la representación es el anclaje, en el cual *"pasamos de pensar en la constitución formal de un pensamiento a la integración de éste en sistemas de pensamiento preexistentes"* <sup>17</sup>.

*"El anclaje pone, así, de manifiesto un proceso de aproximación entre estos elementos inéditos y lo que ya es conocido, proponiendo un modo de clasificación por medio de juicios rápidos que permiten a los individuos determinarse frente a ellos"* <sup>18</sup>.

Habiendo explicado el concepto de representaciones, ahora éstas pueden ser diferenciadas de otros conceptos para evitar confusiones o para terminar de comprender en su totalidad a que se refieren.

Las representaciones sociales como tal se diferencian de los prejuicios, en tanto que éstos pueden ser definidos como una actitud evaluativa del individuo, generalmente negativa, con respecto a personas y grupos, en función de su propia pertenencia social; también se diferencian de los **estereotipos**, término creado por Lippmann, en la medida que éstos funcionan como *"categorías descriptivas simplificadas donde intentamos situar a otra persona o a grupos de individuos"* <sup>19</sup>. Los estereotipos son aquellas imágenes que formamos en nuestras cabezas, las cuales se interponen entre lo que es real y lo que nosotros percibimos de esa realidad, es decir que este

---

<sup>16</sup> FISCHER, G.N., *op.cit.*, pág. 121

<sup>17</sup> CORREA, ANA, *op.cit.*, pág. 117

<sup>18</sup> FISCHER, G.N., *op.cit.*, pág. 121

<sup>19</sup> LIPPMANN (1922), Fischer, G.N., *op.cit.*, pág. 105

concepto define el conjunto de categorías dentro de las cuales situamos a los demás y se manifiestan generalmente a través de conductas verbales, constituyendo un mecanismo importante para el mantenimiento de los prejuicios.

Al mismo tiempo, en cuanto a las representaciones sociales, éstas pueden ser relacionadas con el concepto de **actitud**, ya que éste último es el reflejo en el individuo del ambiente social al cual pertenece y nos informa acerca de las características compartidas que existen en el seno del mismo.

Los métodos que se utilizan para el estudio de las actitudes tienen en cuenta la existencia de representaciones compartidas por un grupo acerca de un objeto social y si bien las actitudes van a diferir entre los sujetos porque cada uno posee una evaluación y un posicionamiento determinado frente a un mismo objeto, éstos comparten creencias en común.

De esta manera las actitudes se constituyen en partes integrantes de las representaciones, como una dimensión de análisis: *"la dimensión evaluativa, positiva o negativa. hacia un objeto de representación"* <sup>20</sup>.

A continuación intentaré rescatar de los autores consultados aquellas definiciones que resulten más claras acerca del concepto de actitud y al mismo tiempo destacar cuáles son sus componentes principales y cuáles las funciones que cumplen, ya que es uno de los ejes centrales del estudio a efectuar.

En la Actualidad, una de las definiciones más aceptadas y utilizadas es la que propone que:

*"una actitud es una tendencia psicológica que se expresa en la evaluación de una entidad particular, de algún modo favorable o desfavorable"* <sup>21</sup>.

También es definida por Rokeach <sup>22</sup> como:

*"una organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación, que predispone a un individuo en favor de una respuesta preferida"*

Esto significa que las actitudes tienen una cualidad motivacional; es decir, que pueden impulsar a una persona para acercarla a un comportamiento particular, o alejarlo de dicho comportamiento.

La visión que un individuo tenga de su mundo y el modo en que actúa frente a él, pueden ser entendidos, en gran medida, observando sus actitudes, las cuales, al igual que los valores, se adquieren como resultado de la incorporación del individuo a los modos y costumbres de la sociedad a la cual pertenece.

Por ser los valores un componente de las actitudes decidimos incorporar la definición de los mismo:

---

<sup>20</sup> CORREA, ANA, *op.cit.*, pág. 104

<sup>21</sup> EAGLY, CHAIKEN (1993), DE QUIROGA, ANA... [et.al], coordinado por MORALES, J.F. y otros. 1º edición, Buenos Aires. Pearson Education, 2002, pág. 287.

<sup>22</sup> ROKEACH (1966), de HOLLANDER, EDWIN, *Principios y Métodos de Psicología Social*, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 2001, pág. 125.

*"El término valor está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Se trata de algo cambiante, dinámico que en apariencia hemos elegido libremente entre diversas alternativas. Depende sin embargo, en buena medida de lo interiorizado a lo largo del proceso de socialización y por consiguiente de ideas y actitudes que reproducimos a partir de diversas instancias socializadoras"*<sup>23</sup>.

Aceptando las actitudes como expresión de valores, Bolívar (1992) nos presenta dos modos principales de entender la relación entre ellos:

Los valores ocupan el lugar más alto y abstracto en la estructura cognitiva, por lo cual las actitudes son dependientes de los valores o representan un componente de ellos.

Los valores son un componente de las actitudes; así las actitudes se constituyen en una predisposición a valorar y actuar de determinada manera y los valores se identifican con la "valoración individual/subjetiva" que realiza cada persona.

Si el objeto de la actitud representa un valor para el individuo, la potenciación de actitudes positivas hacia él será más fácil de alcanzar; si por el contrario, no representa un valor o es un antivalor resultaría interesante considerar la naturaleza del mismo para determinar cuál sería el tratamiento adecuado; el fomento de la actitud positiva o negativa hacia él. Bolívar, (1992).

Por consiguiente y coincidiendo con el autor Edwin Hollander <sup>24</sup>, podemos considerar las actitudes como "*representaciones psicológicas de la influencia de la sociedad y la cultura sobre el individuo*". Es por esto que las actitudes resultan inseparables del contexto social que las produce y las mantiene, pero al mismo tiempo, conservan las experiencias individuales únicas, resumen las experiencias del pasado del individuo y a su vez producen efectos sobre su actividad orientada hacia el futuro.

A su vez, aparece la consideración de la conducta como un nivel más de concreción en la relación valores-actitudes, pues "*Los valores en la conducta humana se configuran en actitudes*".<sup>25</sup>

La conducta humana se desenvuelve en un clima de libertad, que impone sin embargo, la constante necesidad de elegir y optar ante las situaciones que implica nuestra condición social; de allí, surge la necesidad de adherirnos a reglas y normas que permitan su regulación.

Nuestras acciones y conductas son moldeadas y reguladas por normas que responden a nuestro sistema de creencias y valores, por ello se acepta que los valores son el fundamento último de actitudes y normas (Bolívar, 1992). En consecuencia resulta lógico considerar la importancia de las "normas" como producto social.

En tal sentido, interesa destacar algunas características de las normas que sirven como referentes para su comprensión:

---

<sup>23</sup> LLORENC y otros en Estebaranz, 1991, pág. 20.

<sup>24</sup> HOLLANDER, EDWIN, *op.cit.*, pág. 124.

<sup>25</sup> BOLIVAR, 1992, pág. 102.

- ◆ Son absolutamente necesarias dada la naturaleza social del hombre
- ◆ Representan pautas concretas de conducta
- ◆ Se refieren a situaciones y contextos determinados
- ◆ Tienen carácter coactivo/impositivo; al compartirse el valor que la sustenta, deja de ser arbitraria para ser asumida y aceptada libremente. (Bolívar, 1992).

Otra de las características de las actitudes es su consistencia con el comportamiento que reflejan, no obstante, como se mencionó anteriormente éstas se hallan influidas por las situaciones en las cuales se desarrollan y esto hace que sea frecuente que determinadas circunstancias eviten que se dé esa consistencia entre actitudes y comportamiento.

Es por esto que se deben considerar las posibles influencias situacionales sobre las actitudes y los comportamientos.

Por lo tanto se estudiarán diversos aspectos de la situación que puedan afectar dicha consistencia:

- ◆ Hay circunstancias en las que existen normas, las cuales son "*reglas que indican cómo supuestamente las personas han de comportarse en determinadas situaciones*"<sup>26</sup>, éstas por lo tanto constituyen restricciones situacionales, en las cuales las personas no pueden expresar sus actitudes porque si lo hicieran estarían siendo contrarias a las normas en una determinada situación social.
- ◆ Otro de los factores situacionales capaz de producir una inconsistencia observable entre actitudes explícitas tiene que ver con "*los roles que un individuo debe asumir y que le imponen afirmar cosas distintas en diferentes ocasiones. De acuerdo con la índole de su rol, una persona expresa actitudes en el marco de las expectativas sociales de los otros, así como de sus propias motivaciones*"<sup>27</sup>. En este sentido puede ocurrir que una persona diga una cosa pero haga otra distinta, esto constituye un tipo de inconsistencia vinculado al carácter variable de la circunstancia social.
- ◆ Otro aspecto de las actitudes que afecta al vínculo entre éstas y el comportamiento es la *presión temporal*. Cuando las personas se encuentran bajo presión temporal y por ello actúan y deciden rápidamente, tienden en estos casos a replegarse sobre sus actitudes ya que les sirven de guía rápida y sencilla. De esta manera, en aquellas situaciones en que la presión temporal es elevada, el vínculo actitud-comportamiento tiende a ser más fuerte que en aquellas donde no hay presiones y donde los individuos pueden tomarse su tiempo para pensar en la información disponible con más detenimiento.

Los factores situacionales pueden influir en el vínculo entre actitudes y comportamiento aún de otra forma, Snyder e Ickes<sup>28</sup> realizaron un estudio al respecto, ellos descubrieron un principio que se mantiene en distintas situaciones y que apunta hacia el hecho de que en general tendemos a

<sup>26</sup> BARON, R. Y BYRNE, D., *Psicología Social*, De. Prentice Hall Iberia, Madrid, 1998, pág. 143.

<sup>27</sup> HOLLANDER, EDWIN, *op.cit.*, pág. 133.

<sup>28</sup> SNYDE & ICKES (1985), de BARON Y BYRNE, *op.cit*, pág 143.

preferir situaciones que nos permitan mantener una estrecha relación entre nuestras actitudes y nuestro comportamiento, en otras palabras, tendemos a dedicar tiempo y escoger situaciones en las cuales lo que decimos y hacemos coincide, es en estos casos en los que nuestras actitudes se ven fortalecidas por lo que llegan a convertirse en mejores predictores del comportamiento.

Los rasgos de la personalidad también pueden afectar nuestra conducta o comportamiento. "... las personas con autosupervisión elevada son en especial propensas a hacer caso omiso de sus actitudes para comportarse según las expectativas de los demás" (Morris,1997).

Existe consenso entre los distintos autores del hecho de que las actitudes se aprenden y de que son formadas como resultado de la experiencia directa y la información adquirida de otros.

Con respecto al origen de las actitudes, existen muchas pruebas de que las que fueron formadas sobre la base de la experiencia directa a menudo ejercen efectos más fuertes en el comportamiento que aquellas adquiridas indirectamente a través de rumores, las primeras son más fáciles de tenerlas en mente y esto hace que se favorezca su impacto en el comportamiento.

Relacionado a lo mencionado anteriormente, los autores Baron y Byrne, citan otro factor, el cual consideran uno de los más importantes y que tiene que ver con los que se denomina típicamente la intensidad de la actitudes.

Por el término *intensidad*, los psicólogos sociales entienden diversas cosas: "el extremo o intensidad de una actitud"<sup>29</sup>, la fuerza de una reacción emocional provocada por el objeto de una actitud; su *importancia*, que es la medida en que un individuo se preocupa mucho y está personalmente afectado por la actitud; *conocimiento*, es decir, cuánto sabe una persona sobre el objeto de la actitud, y la *accesibilidad*, o sea, hasta qué punto la actitud viene fácilmente a la mente de la persona en diferentes circunstancias, en este caso se trata del vínculo objeto-evaluación de la actitud en la memoria, cuanto más fuerte es este vínculo, más rápido viene a la mente una actitud y más fuerte es su impacto en nuestros pensamientos, decisiones y acciones.

Todos estos componentes influyen en la intensidad de una actitud y se encuentran interrelacionados entre sí, algunos hallazgos indican en cuanto al componente de la importancia, que "cuanto mayor sea la importancia de las diversas actitudes, mayor será la tendencia de los individuos a hacer uso de estas actitudes en el procesamiento de la información, en la toma de decisiones y por supuesto, en la realización de acciones específicas"<sup>30</sup>.

La investigación realizada por Boninger, Krosnick y Berent<sup>31</sup> aporta claves importantes entre las cuales se destacan tres factores que influyen en la determinación de la importancia de la actitud.

**1.** Uno de ellos es el interés propio, en tanto que, cuanto mayor sea el impacto sobre el interés propio de una persona, mayor es la importancia de la actitud.

<sup>29</sup> BARON Y BYRNE, *op.cit.*, pág. 145.

<sup>30</sup> KRAUS (1995), BARON Y BYRNE, *op.cit.*, pág. 145.

<sup>31</sup> BONINGER, KROSNICK Y BERENT (1995), BARON Y BYRNE, *op.cit.*, pág.146.

2. Otro es la identificación social, en este caso, mientras mayor sea la medida en la que una actitud está mantenida por grupos en los que se identifica el individuo, mayor será la importancia de la actitud.
3. Y por último, la importancia de la actitud también surge de la relevancia de los valores, cuanto más estrechamente esté conectada una actitud a los valores personales del individuo, mayor es su importancia.

De modo que, intentar establecer los efectos de las actitudes no resulta una tarea sencilla, la razón que hace que las actitudes globales se relacionen débilmente con las acciones específicas de los individuos, radica en el hecho de que cualquier comportamiento relevante para la actitud se encuentra influido por otros factores adicionales, como bien se ha analizado anteriormente. Para poder aumentar la predictibilidad, resulta necesario examinar con detalle el proceso por el que las actitudes guiarán el comportamiento.

Muchos de los modelos diseñados a tales fines, parecen operar en situaciones en las que tenemos pensamientos deliberados hacia nuestras actitudes y sus implicaciones para nuestro comportamiento, esto hace suponer, que los individuos activan la información que tienen acerca del comportamiento, forman creencias y actitudes sobre su base, y luego actúan en modo consistente con sus consideraciones.

El modelo más conocido en este campo es el propuesto por Fishbein y Ajzen<sup>32</sup>, el cual se denomina Teoría de la Acción Razonada.

En ella postulan que la tendencia a realizar un comportamiento se encuentra determinada por la intención de la persona a realizarlo, o sea, por la intensidad de nuestras intenciones con respecto a la situación.

La intención se forma como producto de:

- ◆ *la actitud hacia el comportamiento* ("que es la sumatoria de los productos de las creencias sostenidas por la persona acerca de que un determinado comportamiento conducirá a ciertos resultados, multiplicada por la evaluación de cuán favorables o desfavorables serían tales consecuencias"<sup>33</sup>,
- ◆ *la norma subjetiva* ("que son las creencias de esa persona acerca de cómo los otros evaluarán su comportamiento"<sup>34</sup>, multiplicadas por la motivación a complacerlos)
- ◆ y un tercer factor que postula que las intenciones también están afectadas por el *control comportamental percibido*, esto quiere decir que las intenciones pueden llevarse a cabo sólo cuando las personas poseen control suficiente sobre el comportamiento en cuestión, es decir, hasta qué punto una persona percibe un comportamiento como difícil o fácil de llevar a cabo.

La incorporación de este elemento, se reconoce como la Teoría de la Acción planificada.

---

<sup>32</sup> FISHBEIN Y AJZEN (1975), de DE QUIROGA, ANA... [et.al.], *op.cit.*, pág. 289.

<sup>33</sup> FISHBEIN Y AJZEN (1975), de BARON Y BYRNE, *op.cit.*, pág. 148.

<sup>34</sup> *Ibidem.*

De acuerdo con estos autores, dadas una actitud y una norma subjetiva favorables respecto del comportamiento, las intenciones del individuo de llevarlo a cabo aumentarían con el control comportamental percibido positivo.

El tercer elemento que se incorpora plantea una distinción entre las intenciones conductuales (ya señaladas por Fishbein y Ajzen) y las intenciones de implementación. Como aporte de Gollwitzer (1993), las intenciones de implementación, relacionadas con acciones que implican continuidad a lo largo del tiempo, han contribuido a mejorar la calidad del modelo. Así, *"...las intenciones conductuales (a las que se refiere la Teoría de la Acción Planificada), predicen mejor la conducta cuando van acompañadas por intenciones de implementación que indican dónde y cuándo hay que realizar la conducta"* (Morales (coord.) 1999, pág. 212)

Estos aportes se fundamentan en las ventajas de la planificación de conductas a realizar, pues permite configurar nuestras acciones en contextos espaciotemporales específicos, evidenciando de esta manera el valor predictivo de las actitudes.

El modelo que acaba de describirse parece ajustarse bastante a las situaciones que fueron comentadas con anterioridad, aquellas en las que tenemos el tiempo y la oportunidad de reflexionar cuidadosamente sobre las acciones, pero también existe un modelo desarrollado por Fazio <sup>35</sup> que se adapta a las situaciones en las que tenemos que actuar rápidamente.

Para este autor, en estas situaciones, las actitudes parecen influir en el comportamiento de un modo más directo y automático. De acuerdo con la teoría del modelo de proceso actitud-comportamiento de Fazio (1989) el proceso funcionó de la siguiente manera:

*"algún hecho activa una actitud; la actitud, una vez activada, influye en nuestra percepción del objeto actitudinal.*

*Al mismo tiempo, nuestro conocimiento de lo que es adecuado en una situación determinada (nuestro conocimiento de las diversas normas sociales) también se activa.*

*Juntas la actitud y la información almacenada acerca de lo que es apropiado o esperado, perfilan nuestra definición del hecho; y esta definición o percepción, a su vez, influye en nuestro comportamiento"* <sup>36</sup>.

Por lo tanto parece ser que las actitudes afectan a nuestro comportamiento a través de por lo menos dos mecanismos, y que éstos operan bajo condiciones de alguna forma contrastadas.

## **Estructura de las actitudes**

El modelo explicativo de la estructura interna de las actitudes más citado por los diversos autores, es el denominado modelo tripartito o modelo de los tres componentes, ellos son:

---

<sup>35</sup> FAZIO (1989), BARON Y BYRNE, *op. cit.*, pág. 148.

<sup>36</sup> FAZIO (1989), BARON Y BYRNE, *op. cit.*, pág. 149.

1. el **componente afectivo** (descrito por Baron y Byrne como "sentimientos y emociones" y por Edwin Hollander como aquel que "se ocupa de la simpatía -antipatía"). Shiffman y Kanuk <sup>37</sup> explican que las experiencias que tienen carga afectiva también se manifiestan como estados con carga emocional y que la investigación indica que tales estados emocionales pueden incrementar o amplificar las experiencias positivas o negativas, en tanto que la evocación posterior de tales experiencias puede tener un impacto sobre lo que viene a la mente y la forma en que actúa el individuo.

El componente afectivo sería la emotividad que impregna los juicios. La valoración emocional, positiva o negativa, acompaña a las categorías asociándolas a lo agradable o a lo desagradable. Es el componente más característico de las actitudes. Una actitud estará, por lo tanto, muy en relación con las vivencias afectivas y sentimientos de nuestra vida. El sentimiento afectivo le da carácter de cierta permanencia.

En esto las actitudes difieren, por ejemplo, de las opiniones y de las creencias, las cuales, aunque muchas veces se interpreten en una actitud provocando un efecto positivo o negativo en relación a un objeto y creando una predisposición a la acción, no necesariamente se encuentran impregnadas de una connotación afectiva. Este componente de tipo sentimental ha de verse desde su intensidad y su posición en la predisposición que tiene el sujeto de que le guste o no en su valoración del objeto de las actitudes.

La intensidad depende del sujeto y de la situación: "*Importa o no, mucho o poco*", y hasta qué punto y grado es cuestión de la valoración afectivo-emocional.

La valoración cognoscitiva-emocional positiva o negativa se refiere al "*grado de expectativa agradable o desagradable, o al grado de acercamiento entre el gustar o no gustar*". (Guttman, L.S. & Suchman, E.A. (1947)). Las actitudes sociales, en su forma más primitiva, pueden ser teñidas de afectividad.

2. un **componente cognitivo** (aquellas creencias, asociaciones percibidas entre el objeto actitudinal y sus atributos; creencia-descreimiento). Se trata del conocimiento y las percepciones que adquirimos a través de la experiencia directa con el objeto de actitudes y la información relacionada proveniente de varias fuentes. Ese conocimiento y las percepciones asumen la forma de creencias.

El componente cognoscitivo o perceptivo es la idea, la categoría utilizada, al pensar valorada cognoscitivamente, y a él pertenecen primordialmente los conjuntos de opiniones, las categorías, los atributos, los conceptos.

El componente perceptivo, potencialmente infinito en el medio ambiente, necesitaría una atención tan alta que, para simplificarla, se han de categorizar los estímulos. Lo que se gana en simplicidad al categorizar se pierde en información.

El contenido de las categorías se ve muy influido por la cultura. Cultural es también la centralidad de los conceptos (Rokeach, M. , 1967, 1968) en cuya

---

<sup>37</sup> SHIFFMAN, LEON G., KANUK, LESLIE LAZAR, Comportamiento del consumidor, De Prentice Hall, 1997, pág. 248.

base se apoyan las creencias. Determinadas creencias son centrales por el apoyo social unánime. Estas son más difíciles de cambiar, porque resultan muy implicadoras.

Las creencias están constituidas por la información que aceptamos de un objeto, un concepto o un hecho, tanto si la información es precisa como si no lo es.

Muchas creencias están compuestas simplemente por una proposición que se considera ampliamente como verdadera, pero, tanto si son verdaderas como falsas, tienen una intensa influencia en las personas que las mantienen. Son en sí mismas irrefutables.

El prejuicio es una creencia y, por lo general, no tiene base de hechos adecuados y está lleno de falsas suposiciones, aunque exista un mínimo de veracidad en ellos. Así, según Triandis, H.C. (1971) el componente cognoscitivo se encuentra definido por la categorización de la información. Respondemos a acontecimientos similares como si fueran idénticos y los atributos serían categorías definidas por otras categorías o por la centralidad, que equivaldría a la vinculación "íntima y profunda" de la persona con la creencia.

**3.** y un **componente comportamental** (que incluye la disposición a responder, es decir, aquellas intenciones comportamentales o comportamientos efectivos).

El componente conativo o de acción es aquel en el que, cuando el individuo cree o piensa una determinada cosa, siente una vivencia positiva/negativa hacia la misma, actúa de una manera determinada ante ese objeto. La actitud es la inclinación o predisposición a actuar de un modo determinado si el comportamiento tiende a bidimensionarse respecto a:

- Cierta volumen de búsqueda o evitación de contacto.
- Cierta volumen de afecto positivo o negativo.

Las actitudes poseen este componente activo que con la valoración cognoscitiva nos predispone emocionalmente al acto, sea éste efectivamente realizado o admitido en el ámbito intrapersonal, dependiendo siempre de la facilitación u obstaculización social .

Es el componente instigador de conductas coherentes con las condiciones y los afectos relativos a los objetos actitudinales. Llamado también reactivo, sería la inclinación a actuar de un modo determinado ante un objeto, un sujeto o un acontecimiento. Es el resultado de la sucesión de los aspectos cognoscitivo y emocional.

Por efecto de las valoraciones no siempre una emoción positiva nos llevaría forzosamente a normas de acercamiento y una emoción negativa a normas de hostilidad.

Las actitudes implican lo que se piensa, se siente y cómo gustaría comportarse respecto de un objeto de actitud. Pero el comportamiento no es siempre lo que gustaría, sino también lo que creemos que debemos hacer, es decir, por las normativas sociales, costumbres o consecuencias que se esperan del comportamiento, pese a que los "tonus" afectivos reactivos sean agradables o desagradables. En realidad, norma es al par "lo que es" y "lo que debe ser".

Generalizando, la posición aceptada por los psicólogos es aquella, según la cual, las actitudes poseen un componente activo, instigador de conductas coherentes con las condiciones y los afectos que se refieren a los objetos de la actitud. La relación que existe entre el aspecto afectivo de la actitud y la conducta ha sido, desde siempre, motivo de especial atención para los psicólogos sociales.

Newcomb, T.M. (1961) cree que las actitudes son capaces de propiciar un estado de atención que, al ser activado por una motivación específica, dará como resultado una conducta determinada.

Otros, como Crech, D. & Crutchfield, R.W. (1948) ven en las actitudes la propia fuerza motivadora de la acción.

Las actitudes sociales crean un estado de predisposición a actuar que, al combinarse con una situación activadora específica, desemboca en una conducta, pero no siempre se manifiesta una absoluta coherencia entre los componentes cognitivos, afectivos y conductuales de las actitudes.

Podemos resumir diciendo que las actitudes sociales comportan:

1. Un elemento cognoscitivo (el objeto tal y como es conocido).
2. Un elemento afectivo (el objeto hacia el cual se proyecta un sentimiento en pro o en contra). Valorados emocionalmente como agradables o desagradables.
3. Un elemento relativo a la conducta (la combinación de la cognición y el afecto como instigadora de conductas en una determinada situación).

Esta distinción tripartita permite expresar el hecho de que la evaluación puede manifestarse a través de respuestas de los tres tipos.

Los tres componentes de la actitud ínter actúan entre sí y tienden a relacionarse y, si alguno de ellos varía, también los demás cambiarán.

En general, los componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento son compatibles, de aquí que podamos, conociendo los estímulos (individuos, interacciones, asuntos sociales o cualquier objeto de actitud), medirlos por las variables dependientes o respuestas fisiológicas, declaraciones verbales, de afecto, de creencia o respecto al comportamiento. Respuestas perceptuales o acciones abiertas que sugieren la existencia de una actitud y caracterizan las actitudes sociales como variables intencionales (Rosemberg, M.J. & Hovland. C.I., 1960).

Otra concepción acerca de la estructura interna de las actitudes, se ha realizado desde los modelos expectativa-valor, en los cuales *"la actitud se comprende como primariamente formada sobre la base de información cognitiva"* (Zanna, Rempel;1988).

De acuerdo con este modelo *"las actitudes se formarían en función de las creencias que posea dicho atributo) y un componente de valor (la evaluación favorable o desfavorable de tal atributo)"* <sup>38</sup>.

El autor Fishbein (1957) explica con respecto a este modelo que la sumatoria lograda como producto de las expectativas y de los valores, será la

---

<sup>38</sup> FISHBEIN Y AJZEN (1975), de DE QUIROGA, ANA...[et.al.], *op.cit.*, pág. 288

medida de la actitud hacia el objeto, es decir, que dicha sumatoria sería el equivalente al componente cognitivo postulado por el modelo tripartito.

En este modelo a diferencia del modelo de los tres componentes, lo comportamental no es planteado como un elemento de la actitud, sino como un resultado de ella, al mismo tiempo es ignorado el componente afectivo ya que son considerados constructos separados y no como facetas subyacentes a un mismo constructo.

## Las funciones de las actitudes

Para concluir con el repaso teórico acerca de las actitudes se ha considerado relevante destacar las funciones que cumplen las mismas, las cuales pueden clasificarse en varias categorías.

Antes de señalarlas, es necesario que tengamos presente, que la complejidad de la motivación humana es tal que involucra la posibilidad de atender simultáneamente varios tipos de metas sociales. De este modo, sostiene Edwin Hollander que el hecho de sustentar y expresar determinadas actitudes satisface las necesidades individuales de lograr identidad, realidad y apoyo sociales, ya que de una y otra manera, cuando pensamos de manera similar a nuestros semejantes, alcanzamos dichas metas.

El autor Daniel Katz es el más destacado exponente del análisis de los diferentes tipos de funciones que cumplen las actitudes.

En cuanto a este enfoque su exposición más acabada dice:

*"Formulado con sencillez, el enfoque funcional es un intento de comprender las razones que mueven a los individuos para sustentar determinadas actitudes. Dichas razones, sin embargo, se encuentran en el plano de las motivaciones psicológicas y no en el de los hechos y circunstancias externos accidentales. A menos que conozcamos la necesidad psicológica que una actitud satisface, no podremos predecir cuándo y cómo variará."*<sup>39</sup>.

Según Katz, los cuatro tipos de factores que forman la base motivacional de las actitudes son:

1. La función instrumental, adaptativa o utilitaria.
2. La función de defensa del yo.
3. La función de expresión de valores.
4. La función de conocimiento.

La *función adaptativa* alude a las respuestas favorables que un individuo puede obtener de sus semejantes por el hecho de manifestar actitudes aceptables. Esto significa que *"las actitudes serían instrumentales y se formarían de modo tal de colaborar con la evitación de castigos y la obtención de recompensas"*<sup>40</sup>. En líneas generales, *"las actitudes que cumplen una función adaptativa pueden servir de medio para alcanzar la meta deseada o*

---

<sup>39</sup> KATZ, DANIEL (1960), de DE QUIROGA, ANA...[et.al], *op. cit.*, pág. 288.

<sup>40</sup> KATZ, DANIEL (1960), de HOLLANDER, EDWIN, *op.cit.*, pág. 135.

para identificarse con experiencias que previamente llevaron a la satisfacción de dichas metas" <sup>41</sup>.

La segunda función descrita por Katz es aquella que se refiere a los procesos subyacentes, la *función de defensa del yo* le permite al sujeto eludir el reconocimiento de sus propias deficiencias. Se trataría de un mecanismo de negación, que es una forma de evitar, permitiéndole al sujeto preservar el concepto que tiene de sí mismo. En otras palabras, esta función le sirve al sujeto para lidiar con conflictos emocionales que podrían socavar el autoconcepto o autoestima, por lo que adopta actitudes que nieguen o minimicen esas amenazas. Un ejemplo son las actitudes de prejuicio, las cuales lo ayudan al individuo en manera considerable a mantener la opinión que tiene de sí mismo, alentando un sentimiento de superioridad sobre otros.

Mientras que la función de defensa del yo puede significar que evite conocerse a sí mismo, la *función expresiva de valores*, en contraste, lo conduce a procurar expresar y reconocer claramente sus compromisos, el individuo aquí logra la autoexpresión en términos de los valores que más aprecia. En este caso la recompensa adquirida por el individuo quizá no se relacione tanto con la adquisición de apoyo social sino, con la confirmación de los aspectos más positivos de su concepto de sí mismo.

Por último, la *función de conocimiento*, con respecto a ésta, Katz afirma que "los individuos procuran infundir a su percepción del mundo cierto grado de predecibilidad, consistencia y estabilidad" <sup>42</sup>.

Al mismo tiempo postula, que el conocimiento representa el componente cognitivo de las actitudes que confiere coherencia y dirección a la experiencia.

Por lo tanto, esta función "involucra la organización y simplificación de la experiencia, las actitudes servirán a modo de etiquetas que permiten agrupar estímulos que poseen una misma connotación evaluativa, proveyendo un marco de referencia para organizar y acomodar la información" <sup>43</sup>.

Las funciones motivacionales expuestas por Katz se encuentran interrelacionadas, en vez de estar desconectadas entre sí, por consiguiente, una actitud determinada puede contribuir a satisfacer varios motivos.

Dado que en la presente investigación se entrevistará personal encargado de tomar decisiones de contratación de personal, estimo conveniente hacer un breve repaso por determinados conceptos relacionados con la selección de personal.

Hoy, los profesionales de RR.HH. entienden que es fundamental entrevistar al puesto de trabajo antes de entrevistar a los candidatos. La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo radica en ser una fuente de información básica para planear la búsqueda: creando un perfil del puesto, la empresa lo conecta a toda la organización.

---

<sup>41</sup> KATZ, DANIEL (1960), de HOLLANDER, EDWIN, *op.cit.*, pág. 136.

<sup>42</sup> KATZ, DANIEL (1969), de DE QUIROGA, ANA... [et,al.], *op.cit.*, pág. 288.

<sup>43</sup> Ibidem.

El análisis de puestos de trabajo "es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto" (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

Una descripción de puestos es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática del resultado de análisis del puesto, es indispensable que siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

Una vez que se ha definido el puesto de trabajo que la empresa desea cubrir, es necesario abordar el proceso de reclutamiento en la selección de personal, que permitirá interesar a los candidatos capacitados para ocuparlo.

Para realizar una selección profesional con posibilidades racionales de éxito, no se puede pronosticar sobre cómo se comportarán los candidatos si no se conocen a profundidad, cuáles son las exigencias aptitudinales del puesto de trabajo y los deberes que el candidato debe desarrollar. Por lo tanto, el siguiente paso en el proceso de preselección para la entrevista, es desarrollar un perfil del candidato.

Para formar un perfil, es necesario agrupar los factores que se analizan, de acuerdo con la naturaleza de los mismos. Estos se pueden agrupar en:

- Requerimientos personales
- Requerimientos técnicos
- Requerimientos administrativos (para puestos de jefatura)
- Contraindicaciones

Cada perfil indica cuál es el "prototipo" o cuáles son las características óptimas para las que el oferente debe estar capacitado; es decir, si llena las exigencias para ejercer cabalmente el puesto al que opta.

Requerimientos personales: trata de agrupar las exigencias de tipo cognoscitivo del oferente. Algunas exigencias son susceptibles de modificar, otras no.

Requerimientos técnicos: son los requerimientos o exigencias de tipo técnico-académico que se necesitan para garantizar la excelencia del ocupante del puesto.

Requerimientos administrativos: se refiere a los requisitos que se exigen para los puestos de jefatura o responsables de personal subalterno. Si son llenados, se garantizan excelentes jefes. También incluyen habilidades para el manejo de equipo y maquinaria que dependen del puesto.

Contraindicaciones: son llamadas de atención, que el analista administrativo debe tomar en cuenta y que de momento indican que el oferente no es buen candidato. Por ejemplo: problemas de alcoholismo, mala presentación, etc.

**Selección y subjetividad:** ¿en realidad somos objetivos? Debemos aceptar que no es posible ser totalmente imparciales al momento de seleccionar, y que la gente se selecciona utilizando criterios subjetivos soportados en resultados objetivos.

Las comparaciones entre Actitud vs. Experiencia pueden resultar críticas como formas de evaluar la competencia de un candidato, porque es más difícil

encontrar a alguien que encaje con el puesto de trabajo en toda su extensión que simplemente alguien con la formación y habilidad adecuada.

Por su parte los postulantes ya no se limitan a llenar solicitudes, sino a aplicar y exigir, porque entienden que motivación y productividad van de la mano cuando las compañías buscan soluciones a medida para cada empleado.

Para explicar el proceso de selección seguiremos a la autora Martha Alles<sup>44</sup> quien lo define de la siguiente manera:

*"aquella actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la empresa y del perfil".*

Las principales etapas en un proceso de selección son:

- ◆ La decisión de necesidad de reclutamiento, la cual depende de la línea.
- ◆ Emisión de solicitud de empleado o solicitud de personal.
- ◆ Definición del perfil del puesto y análisis del cargo a cubrir.
- ◆ Decisión de medios de reclutamiento: interno, externo, mixto.
- ◆ Lecturas de currículum vitae y entrevistas.
- ◆ Evaluaciones técnicas y psicológicas.
- ◆ Formación de candidaturas.
- ◆ Informe sobre finalistas y presentación a la línea.
- ◆ Selección final por parte del organismo requirente.
- ◆ Proceso de admisión.

Empezaremos por definir el concepto de reclutamiento el cual constituye la convocatoria de candidatos. *"Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida"*<sup>45</sup>, este proceso constituye la etapa previa al proceso de selección en sí.

Las fuentes con las que cuenta una empresa para reclutar se detallan a continuación:

Fuentes desde la empresa: cuando se decide realizar la búsqueda internamente.

Fuentes de outsourcing: Cuando la búsqueda se lleva a cabo por medio de la ayuda de un consultor externo.

En este caso desarrollaremos únicamente aquellas fuentes internas que desde la empresa se puedan utilizar, dado que para la investigación planteada interesan sólo las decisiones del encargado de tomar la decisión de contratación de personal y en el caso de las consultoras, éstas no son quienes finalmente deciden.

Las empresas pueden reclutar de diferentes maneras:

### **Solicitantes espontáneos y Referidos:**

---

<sup>44</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *op.cit.*, pág 163.

<sup>45</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *op.cit.*, pág 203.

Los solicitantes espontáneos son aquellos que sin que medie aviso de la organización acerca de una vacante disponible, se presentan y entregan su currículo por si existe la posibilidad en el futuro de conseguir un empleo en la misma. En este caso la recepcionista del departamento de Recursos Humanos o quien los reciba según el caso, debería estar informada acerca de las oportunidades disponibles en la organización.

Los Referidos son aquellas personas que han sido recomendadas por alguien que ya está trabajando en la organización, si esta persona recomendada ingresa, el empleado que lo referenció recibe un premio, frecuentemente en dinero, lo que muy pocas veces sucede en la realidad. Algo que también sucede en la realidad es que alguien externo a la empresa, "conocido" de la persona encargada de buscar candidatos, le recomiende a alguien, este caso es lo más frecuente.

### **Base de datos:**

Otra forma de reclutar es a través de una base de datos, con la que es importante contar en toda empresa ya que determinados aspirantes a puestos anteriores que no han sido contratados en su momento, pueden llegar a ser idóneos para el puesto que se esté buscando en esa oportunidad.

### **Publicidad:**

Mediante anuncios por búsquedas en periódicos o revistas, radio y televisión, o por anuncios en internet.

### **Fuentes de referencia externa:**

Las universidades son una fuente indiscutible de personal, en la actualidad es muy utilizado el contrato de pasantía, las empresas envían el perfil solicitado al departamento de pasantías de las universidades y ahí se realizan las preselecciones de los estudiantes que más se adapten al perfil buscado, luego envían a la empresa los estudiantes preseleccionados y la empresa es la encargada de elegir al que considere más apto.

El Contrato de pasantía se da cuando se configure entre un empleador y un estudiante y tenga como fin primordial la práctica relacionada con su educación y formación.

Las pasantías no pueden superar las 6 horas diarias de desempeño y podrán solicitarse por el mínimo de 2 meses y el máximo de 4 años.

Los objetivos del Sistema de Pasantías Educativas son:

- Brindar experiencia práctica complementaria en la formación teórica elegida que habilite para el ejercicio de la profesión u oficio.
- Capacitar en el conocimiento de las características fundamentales de la relación laboral.
- Formar al estudiante en aspectos que le serán de utilidad en su posterior búsqueda laboral.
- Contribuir a la tarea de orientación vocacional dirigida a efectuar una correcta elección profesional futura.

Una vez que contamos con los currículos es necesario analizarlos y revisar tanto los aspectos estructurales (edad, sexo requerido, estudios, etc.) como

los aspectos funcionales (dónde trabajó, qué experiencia posee, etc.) de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente.

Después de leer atentamente los currículos vitae, contaremos con una lista de personas a entrevistar.

La entrevista "es un diálogo con propósito definido"<sup>46</sup>, conducido para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante<sup>47</sup>, su objetivo es responder si el candidato puede desempeñar el puesto y cómo se compara con respecto a las demás personas que han solicitado el puesto.

Después de leer atentamente los currículos vitae, contaremos con una lista de personas a entrevistar.

Existen diferentes tipos de evaluaciones que tienen como objetivo apoyar al proceso de selección, entre ellas mencionaremos a las siguientes:

Las evaluaciones psicológicas, las cuales son definidas por Martha Alles como aquellas cuyo objetivo es contribuir al proceso de selección y como "objetivo propio es poder hacer un perfil de "personalidad laboral", es decir, de las características personales relacionadas con el perfil de la posición"<sup>48</sup>, la autora explica que el perfil personal laboral es "qué actitud asume la persona ante la experiencia que va a tener a su cargo o que va a tener que desempeñar".

A la hora de llevar a cabo la evaluación psicológica hay que tener en cuenta que ésta consta de tres elementos básicos a indagar, ellos son, los aspectos personales, los aspectos intelectuales y por último los aspectos sociales-laborales.

Otra posibilidad de evaluación es la de potencial, la cual puede administrarse de manera individual y grupal, dicha evaluación apunta a generar cuadros de reemplazo, a descubrir aspectos de la persona que todavía están desarrollándose. En este caso debe entenderse que "potencial " no significa únicamente "alto potencial"; sino que es todo lo que se espera de una persona.

Con la evaluación de potencial podemos descifrar cual de los candidatos posee los aspectos que más se adecuen a las necesidades futuras del puesto a cubrir y de la organización en general.

Otra técnica muy útil a la hora de intentar conocer cómo se desempeñarán los candidatos en su futuro puesto es a través del Assesment Center o Método de casos, por medio del cual se aplican pruebas de conocimientos técnicos y pruebas situacionales "con el fin de comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos derivados de la experiencia y de la teoría que el candidato posee"<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *op.cit.*, pág 163.

<sup>47</sup> WERTHER & DAVIS, Administración de personal y Recursos Humanos, de McGraw-Hill, 1995, pág. 165.

<sup>48</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *op.cit.*, pág.258.

<sup>49</sup> ALLES, MARTHA ALICIA, *op.cit.*, pág. 264.

En este tipo de evaluación el candidato debe enfrentarse de manera real o simulada, a situaciones cuyas características y contenido son similares a las que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo, *"se evalúan determinadas competencias a través de ejercicios que reflejen el comportamiento requerido por el puesto"*<sup>50</sup>.

Estas son algunas de las pruebas que se pueden llevar a cabo para complementar el proceso de selección, una vez que contamos con los resultados de las mismas se pasa al momento en que se forman las candidaturas, en esta fase identificaremos a los mejores candidatos en función del perfil, se realiza un informe sobre los finalistas y se los presenta a la línea, por último se realiza la selección final por parte del organismo requiriente. De esta forma se concluye con el proceso de selección de personal.

Al ingresar la nueva persona a trabajar en la empresa, es necesario que sean realizados todos los trámites de ingreso correspondientes, es decir, debemos cubrir con los aspectos formales de la relación.

De esta manera podemos concluir con el marco teórico, después de haber hecho un recorrido por los principales conceptos, los cuales he considerado relevante destacar para el abordaje de la investigación que se propone en este trabajo.

---

<sup>50</sup> Ibidem, pág., 265.

## **Metodología**

La metodología es la fase de la investigación que designa el modo en que enfocaremos los problemas y buscaremos las respuestas, es decir, la manera en que se llevará a cabo la investigación.

En cuanto al *diseño* de la presente investigación, éste ha sido de tipo *exploratorio*. Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. En este caso se puede decir que existen estudios acerca de las actitudes, los cuales fueron descritos en el marco teórico y que servirán de soporte para la investigación a realizar, pero en este caso se pretende determinar las actitudes hacia un caso en particular por parte de determinadas personas, es por esto que se ha comenzado por explorar las actitudes de los encargados de tomar decisiones de contratación de personal, en cuanto a la inserción en el ámbito laboral de las personas mayores de 45 años.

En la investigación realizada debimos comenzar por familiarizarnos con dichas personas para conocer sus pensamientos acerca del tema en cuestión, y a partir de ello hemos podido detectar sus intenciones en relación a la contratación de personal mayor de 45 años.

En estos casos, como investigadores hemos realizado sondeos de opinión, en una muestra limitada, lo cual nos ha permitido profundizar en la investigación que nos hemos puesto como objetivo.

En las ciencias sociales prevalecen perspectivas teóricas, entre las cuales una de las principales es la fenomenológica, la cual se encarga de entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, es decir que se examina el modo en que se experimenta el mundo. Desde esta perspectiva la realidad que importa es lo que las personas perciben como importante.

El fenomenólogo busca comprensión por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista en profundidad, entre otros, que generan datos descriptivos. Además lucha por lo que Max Weber denomina "verstehen", lo que significa que se interesa en buscar la "comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente" <sup>51</sup>.

Según Taylor y Bodgan <sup>52</sup> la metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos, a través de las palabras y conductas de las personas sometidas a la investigación. Se encarga del estudio fenomenológico de la vida social.

La investigación a la que se remite este trabajo, por lo tanto, ha sido abordada desde la *metodología cualitativa*, ya que lo que hemos pretendido dilucidar son las actitudes hacia la contratación de los sujetos que sobrepasan la edad de los 45 años, por parte de quienes tienen a su cargo la decisión de contratar.

---

<sup>51</sup> MAX WEBER (1968), de TAYLOR, S.J y BODGAN, R., Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación, Editorial Paidós, Bs. As., 1987. pág. 16.

<sup>52</sup> Ibidem.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la metodología seleccionada resultó pertinente para el presente trabajo ya que lo que nos ha interesado aquí fue comprender los significados que las personas le asignan a las cosas desde su propia perspectiva, teniendo en cuenta el contexto en el que éstos se mueven, el cual puede influir en las respuestas obtenidas y principalmente porque lo que hemos intentado comprender son los procesos más que los resultados, en este caso se ha tratado de comprender el proceso de construcción de la representación, analizando el discurso de las personas investigadas. Aquí "*los procesos sociales son vistos como procesos de producción de lo social a través del lenguaje y de la acción simbólica*"<sup>53</sup>.

La *técnica* utilizada ha sido la *entrevista cualitativa* en profundidad, la cual es definida como no directiva, no estructuradas, no estandarizada y abierta. La misma fue realizada mediante un encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes, éste encuentro estuvo dirigido hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.

Las entrevistas requieren un diseño flexible y tanto el número como el tipo de informantes no son necesarios de especificar de antemano. Resulta difícil determinar a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo.

En esta investigación, el *muestreo* será de tipo no probabilístico, estos tipos de muestras se caracterizan por el hecho de que no toda la población a estudiar tiene posibilidades de ser seleccionada y por lo tanto los resultados no pueden ser trasladados a la totalidad de dicha población, pero en este trabajo eso no es lo que interesa, aquí importa la singularidad de las personas a entrevistar, es por esto que nos hemos enfocado en el análisis de sus discursos para entender los procesos a través de los cuales construyen los significados hacia determinado objeto o situación.

Por lo tanto se ha tomado la estrategia del muestreo por conveniencia, la cual nos ha servido como guía para seleccionar las personas a entrevistar.

En el muestreo por conveniencia<sup>54</sup> el número de casos estudiados obtiene importancia a partir del "potencial" de cada caso para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social.

Es decir, que la muestra en este caso fue intencional, o sea, el producto de una selección de casos según el criterio del investigador, éstas resultan de importancia en las etapas exploratorias de la investigación, sobre todo si se utilizan a estos casos como "informantes claves" sobre situaciones específicas, por lo tanto han sido seleccionadas partiendo del interés de la investigación.

---

<sup>53</sup> Ibidem.

<sup>54</sup> TAYLOR, S.J y BODGAN, R., Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación, Editorial Paidós, Bs. As., 1987. pág. 16

La población a estudiar fue conformada por personas que poseen la capacidad de tomar decisiones de contratación de personal en distintas empresas.

Debido al tema seleccionado, se ha optado por realizar las entrevistas en empresas donde se seleccione personal para cubrir áreas administrativas o comerciales, se ha decidido realizarlo de esta manera ya que al tratar con personas mayores de 45 años no podríamos abarcar trabajos en los que sea necesaria la fuerza física, ya que estaríamos cayendo en la obviedad de que el personal más joven es más apto indudablemente para esas tareas.

Hemos intentado que las empresas sean variadas para poder obtener datos significativos a la hora de investigar las actitudes de las diferentes personas, esto ha sido posible ya que no nos hemos planteado como nuestro objetivo sacar generalizaciones acerca de las actitudes, sino estudiar en profundidad cada caso en particular, consideramos acertado haber limitado la población a estudiar en cuanto a las áreas para las cuales se seleccione (administrativa y comercial), de esta forma hemos logrado conseguir que no existan diferencias lógicas entre una entrevista y otra dados los puestos a ser seleccionados.

La unidad muestral representa y remite a las unidades de observación que forman el universo a investigar, en este caso como ya ha sido mencionado, nos hemos dedicado a aquellas personas que concentran el poder de la toma de decisiones en cuanto a la inserción en sus empresas de nuevos empleados, y el tamaño de la misma ha sido reducido con el fin de poder abordar con más profundidad y precisión cada caso. Por lo tanto se han entrevistado a 13 (trece) personas de diferentes empresas las cuales contaban con los requisitos necesarios para ser seleccionados para el estudio a efectuar.

En las entrevistas en profundidad de acuerdo con Taylor y Bodgan el sello autenticador es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo.

El *instrumento* que hemos utilizado en esta investigación para llevar a cabo las entrevistas en profundidad, ha sido la guía de la entrevista, para asegurarnos de que los temas claves sean explorados con un cierto número de informantes. La finalidad de dicha guía ha sido llevar un control de los temas que fueron abordados, conforme lo que se pretendía indagar.

Es decir, que esta guía ha sido para nosotros una lista de áreas generales que debían cubrirse con cada informante, pero es en la situación de entrevista donde el investigador ha decidido cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas, por ende quedaba a su arbitrio el número y tipo de preguntas a realizar y el orden y modo de formularlas.

De esta manera ha sido abordado el problema de investigación, de modo tal de descubrir cuales son las actitudes hacia la contratación de personas mayores de 45 años por parte de los encargados de tomar tales decisiones de contratación.

## **Desarrollo y Conclusiones Finales**

El análisis de la información se realizó haciendo un recorrido por los diferentes *objetivos específicos* que se han planteado, desarrollándolos a partir de la información recolectada en las entrevistas a los seleccionadores de personal y concluyendo cada uno de manera comparativa con el marco teórico realizado al comienzo del trabajo.

El *objetivo general* fue abordado después de haber desarrollado el análisis anteriormente mencionado y de haber presentado los diferentes temas planteados en las preguntas de las entrevistas, con su correspondiente conclusión.

### **Objetivos Específicos**

Basándonos en las entrevistas realizadas fue posible responder a los objetivos que se plantearon al comienzo de la presente investigación, como puede observarse el primero de ellos intenta:

- ◆ *Conocer cuáles son las opiniones de los encargados de tomar decisiones de contratación de personal acerca de las ventajas y desventajas de contratar a personal mayor de 45 años.*

Las ventajas y desventajas detalladas a continuación se encuentran ordenadas desde las más nombradas por los entrevistados hasta las menos nombradas por lo mismos.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Experiencia	Costumbres y Vicios
Estabilidad en el puesto de trabajo	Dificultad para adaptarse o amoldarse
Responsabilidad	No se los puede formar de cero
Hijos más grandes - mayor dedicación a su trabajo	Menor rapidez y dinamismo
Reflexión	Mayores pretensiones de sueldo
	Menor disponibilidad y flexibilidad de horarios
	Estructurados en su forma de pensar, de trabajar y de vincularse
	Dificultad para impartirles órdenes
	Puede generar conflictos con el jefe
	Atrasados con las telecomunicaciones
	Menos paciencia
	Desactualizados

**Ventaja:** "Experiencia"

**Desventaja:** "Costumbres y vicios"

"Dificultad para adaptarse o amoldarse"

En cuanto a las ventajas del personal mayor de 45 años aquello que fue más frecuentemente destacado en todas las entrevistas fue la experiencia con la que pueden llegar a contar a esa altura de sus vidas estas personas.

Lo llamativo de la ventaja es que, a continuación, la principal desventaja que mencionan los entrevistados es que "vienen con *costumbres y vicios* de otros trabajos", los cuales son muy difíciles de modificar, otra de las desventajas nombradas es que a la persona mayor de 45 años de edad "le *cuesta adaptarse o amoldarse* a un nuevo lugar de trabajo y a sus nuevos compañeros".

Entonces lo que en un momento fue ventaja, deja de serlo inmediatamente, ya que por un lado es valorada la experiencia, pero por el otro esa misma experiencia acarrea vicios y malas costumbres que desfavorecen a las personas con una historia laboral de dos o más trabajos.

**Ventaja:** "Experiencia"

**Desventaja:** "No se los puede formar de cero"

Al mismo tiempo, más allá de destacar lo beneficioso de la *experiencia* con la que cuentan dichas personas, en muchos casos también recalcan como desventaja el hecho de que en vez de tomar a alguien de esa edad, prefieren a personas jóvenes, sin tanta experiencia pero con la ventaja de que se los puede formar de cero en la empresa y "los conocimientos se van mamando en el puesto".

De esta manera logran tener a una persona que empieza a trabajar en la empresa, que no ha tenido experiencias anteriores en otras empresas y que por lo tanto es más adaptable a las necesidades de la misma, tal y como ellos quieren que sea, sin que traiga determinadas formas de realizar las tareas de empleos anteriores.

Experiencia: ¿Ventaja o desventaja?

Llegados a este punto comenzamos a preguntarnos si en realidad es beneficioso o no tener experiencia, por todo lo dicho anteriormente y además porque se ha destacado como otra de las desventajas el hecho de que las personas mayores de 45 años en ocasiones están *sobrecalificadas para los puestos* que deben ser cubiertos en la actualidad, es decir demasiadas capacitadas para las tareas que deberán ejercer en los puestos ofrecidos y por lo tanto se verían desmotivadas al poco tiempo de comenzar, hasta llega a parecerles a los seleccionadores una falta de respeto llamar a entrevista a una persona con tanta experiencia y con tantos títulos para ofrecerles un trabajo de 8 horas por \$600 o menos.

Es por esto, que en estos tiempos las personas con demasiada experiencia y por ende con más de 45 años, se ven desbeneficiadas a la hora de buscar un nuevo empleo, porque por un lado los puestos ofrecidos no

requieren de tanta experiencia y la persona que ingresa puede adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo su función sobre la marcha, por otro lado, la persona mayor de 45 años seguramente ya ha trabajado en otros lugares y hoy en día existe preferencia hacia las personas más jóvenes a las que se las pueda formar de cero en la empresa y que no acarrean vicios o costumbres de trabajos anteriores.

**Ventajas:** "Estabilidad en el puesto de trabajo"  
"Responsabilidad"  
"Reflexión"

Otra de las ventajas que la mayoría ha mencionado es la estabilidad en el puesto, siendo que las personas mayores cuidan más sus trabajos, al ser concientes de la dificultad que tienen hoy en día para conseguirlo, lo que hace que se comprometan más con su empleo.

Además dentro de las ventajas los entrevistados han destacado el hecho de que toman más conciencia de las responsabilidades y son más reflexivos en lo que hacen.

**Ventaja:** "Hijos más grandes – más dedicación a su trabajo"  
**Desventaja:** "Menor disponibilidad y flexibilidad de horarios"

Otra de las ventajas más recurrentes de contratar personal mayor de 40 años, ha sido el hecho de que las personas a esa edad ya tienen hijos más grandes, lo que hace que no tengan tantas preocupaciones fuera de lo que es el trabajo, haciéndolos en consecuencia más dedicados al mismo.

Pero en este caso también podemos hallar una contradicción en la respuesta de las personas entrevistadas, porque si bien por un lado destacan el hecho de que ya no tiene que dedicarse tanto a su familia por tener hijos mas grandes, por otro lado, en su mayoría señalan como una de las grandes desventajas de tomar a dichas personas, la menor disponibilidad o flexibilidad en los horarios, en relación al tema han declarado: "porque hoy decir full time es más de 8 o 9 horas", y "hay que ver si una persona de 50 años con 5 hijos y una vida familiar muy dedicada va a querer dejar eso por un trabajo de 12 horas diarias, tiene que tener una necesidad muy grande".

Pero si nos detenemos a pensar podemos concluir en que si una persona de 50 años está buscando trabajo se estima que es porque lo necesita, y más aún si tiene 5 hijos a los cuales mantener.

**Desventaja:** "Mayores pretensiones de sueldo"

El principal problema que he podido observar es el hecho de que los seleccionadores destacan como desventaja que las personas de 45 años o más, al ser el sostén de la familia, tienen mayores pretensiones de sueldo, algo que hoy en día el mercado laboral no ofrece, entonces es más fácil tomar a una persona joven, a un estudiante, al cual se lo conforma con un sueldo muy bajo, por muchas horas y un contrato de pasantía.

Relacionado a lo anterior, se pudo observar que en muchos casos se toman personas jóvenes por el bajo costo que implica para el empleador el contrato de pasantía, ya que... "para el empleador que tengas hijos y que tengas que pagar todas esas cosas extras es una desventaja... y no todos los jefes tienen contemplaciones con ese tipo de cosas".

Es decir que el ahorro que ello implica para el empleador lleva a que en determinados lugares las últimas selecciones hayan sido dirigidas sólo a estudiantes.

**Desventaja:** "Dificultad para impartirle órdenes"  
"Puede generar conflictos con el jefe"

Otra desventaja de tomar personal mayor de 45 años, señalada por los entrevistados, está relacionada a la edad de los jefes y de los subordinados, es decir, ellos consideran que tener una persona a cargo que sea mayor que el mismo jefe probablemente generaría un conflicto, por el hecho de que esta persona seguramente cuenta con demasiada experiencia y quiere hacer las tareas a su manera, consciente de que sabe hacerlas, porque ya las ha hecho antes, generándole en consecuencia una dificultad al jefe para impartirle órdenes.

Al mismo tiempo, cabe destacar que en la actualidad existen una gran cantidad de jefes muy jóvenes, lo cual hace que quieran tener personal joven igual que ellos, "para mantener el mismo perfil", además porque "la persona más grande si no está de acuerdo va al choque, en cambio una persona joven trata de acomodarse con lo que le piden, lo cual hace el trabajo más llevadero", esto es lo que piensan quienes seleccionan.

**Desventajas:** "Menor rapidez y dinamismo"

Siguiendo con las desventajas más mencionadas por lo entrevistados, encontramos aquellas relacionadas al dinamismo y la rapidez, en su mayoría han destacado que las personas mayores son *más lentas y menos dinámicas*, requisitos fundamentales a la hora de buscar a un nuevo empleado, ya que hoy en día los trabajos requieren de personas polifuncionales y no gente que se encasille solo en sus actividades, se valora mucho la colaboración en tareas que exceden a las responsabilidades que demanda el puesto, es muy escuchada en estos tiempos la frase: "acá todos hacemos de todo", y el pensar que una persona es lenta, no es dinámica ni ágil, lleva a suponer que no estará capacitada para realizar "de todo un poco".

**Desventajas:** "Estructurados en su forma de pensar, de trabajar y de vincularse".

También ha sido recurrente entre los entrevistados la desventaja referida a que estas personas son muy estructuradas en su forma de actuar en aquello relacionado a las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo y al mismo tiempo estructurados en su forma de relacionarse con sus compañeros de trabajo, consideran que "no se adaptarían bien a la comunicación, diálogo y

distribución de tareas" por ser más conservadores y "más problemáticos para hacerles entender lo que uno quiere que hagan".

Todo esto relacionado al hecho de que los entrevistados consideran que una persona mayor de 45 años no se adapta fácilmente a los cambios, es más, coinciden en que no les gusta que les cambien la forma en que ellos hacen las cosas, por lo tanto son menos manejables por los jefes, asunto tratado anteriormente relacionado a la dificultad de impartirles órdenes.

### **Desventaja: "Menos paciencia"**

También se ha recalcado el tema de la paciencia en las personas mayores de 45 años, considerada una desventaja por los entrevistados a la hora de tratar con los clientes o con el propio personal de la empresa.

En el caso de tener que contratar cajeros para trabajar en un banco, nos han subrayado el hecho de que una persona mayor no soporta tanto la presión, lo que hace que no atiendan tan bien a los clientes, ya que consideran que son "más cascarrabias".

En otro caso nos han comentado acerca de un empleado de 60 años, en ese caso prefieren que él no trate con los empleados de la planta porque no les tiene paciencia cuando van a sacarse sus dudas sobre la liquidación de sus sueldos, optan porque el personal de contacto sean las personas más jóvenes ya que hablan en el mismo "idioma" y esto facilita que los empleados puedan entender. El entrevistado explica que es un hombre cansado de atender reclamos y que al tener tanta experiencia y tantos años en esa función "utiliza términos más técnicos que a lo mejor el empleado no llega a entender".

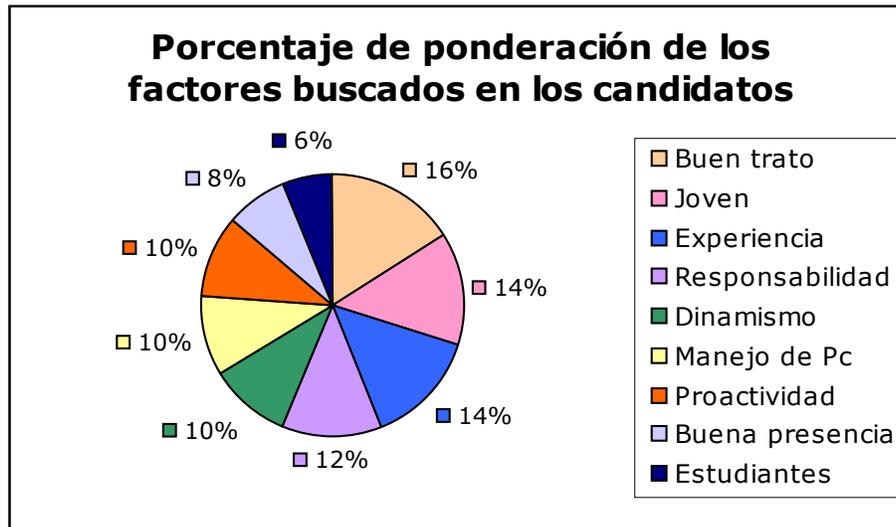
Esto lo podemos relacionar con la desventaja mencionada anteriormente en la cual se resaltaba el hecho de que las personas mayores poseen dificultades para comunicarse y no se adaptan tan fácilmente a las necesidades del puesto y de la empresa.

### **Desventaja: "Atrasados con las telecomunicaciones"**

Por último, otra de las desventajas destacadas ha sido aquella referida al atraso con respecto a la tecnología con el que cuentan algunas personas de las edades mencionadas, quienes han respondido a la entrevista realizada consideran que es muy difícil enseñarle a una persona mayor a manejar la computadora si no lo saben de antemano. Y en más de una ocasión han reconocido que dichas personas se han desactualizado en algunos aspectos, ya que en ciertos casos se han encontrado con gente que no viene con ritmo de trabajo y por lo tanto eso les genera inconvenientes a la hora de tener que contratarlos, ya que en la mayoría de los empleos disponibles es esencial que cuenten con conocimientos de computación.

## **Segundo objetivo planteado**

- ◆ Indagar acerca de ponderación que los seleccionadores hacen de los factores buscados en los candidatos a la hora de tomar a un nuevo empleado.



Fuente: Investigación propia

La ponderación ha sido realizada en base a los factores que hayan resultado ser los más nombrados por los entrevistados.

Entre los principales requisitos buscados en las personas a la hora de seleccionar un nuevo empleado pudimos encontrar:

- El 16 % de los entrevistados, han mencionado como uno de los factores más buscados en los candidatos, el hecho de contar con competencias relacionadas a la "actitud de servicio al cliente", "autonomía" y "buen nivel de comunicación" y por sobre todas las cosas "buen trato".

En muchas entrevistas he podido notar que los seleccionadores consideran que el buen diálogo y comunicación es más probable que sea efectivo si las personas tienen edades similares, eso en muchos casos los lleva a tomar gente joven como la que actualmente predomina en la empresa, para lograr un buen entendimiento entre los empleados y con esto hacer el trabajo más llevadero.

- Para algunos puestos nos han dicho que uno de los requisitos era que la persona sea "joven", si o si, esto es lo que ha destacado el 14 % de nuestros entrevistados.

En algunos casos porque es una política de la empresa fomentar el trabajo de los jóvenes en el área administrativa, en otros porque para ser vendedor junior es preferible alguien joven para poder entrenarlo y formarlo, también por la posibilidad de efectuar con ellos un contrato de pasantía con los ahorros en el costo laboral que ello implica y por último también han declarado

querer "mantener el perfil" de los empleados que actualmente trabajan en la empresa, ya que al ser todos jóvenes, prefieren tomar a alguien que pertenezca al mismo rango etario.

- Otro de los requisitos más frecuentemente destacado (14% del total de los entrevistados) ha sido la "experiencia", pero por lo general han resaltado como necesario este requisito a la hora de seleccionar personal de ventas, ya sea experiencia en el rubro, por ejemplo venta de seguros o en ventas de cualquier tipo, ya que consideran que las aptitudes para la venta se desarrollan en la práctica y que la persona que se ha dedicado a ventas es porque tiene facilidad para realizar dicho trabajo, además, quien haya trabajado anteriormente en ventas seguramente ya cuente con su propia cartera de clientes que es lo que más buscan actualmente las empresas, personas con contactos.

En algunas de las empresas en las que se ha realizado la entrevista pudimos observar que una vez que toman personal para la venta, no les dan un camino marcado a seguir para realizar las ventas, sino que cada vendedor debe hacer uso de sus herramientas personales para concretar la venta.

- Otros requisitos mencionados han sido, que la persona sea "exigente", "puntual" y principalmente "responsable". Dicho factor representa el 12 % de las respuestas obtenidas.

En el caso de tener que seleccionar cajeros las características destacadas han sido la "capacidad de concentración" y "experiencia en el manejo de caja".

- "Dinamismo", es muy destacado este requisito entre los entrevistados (10 %), ha sido explicado desde el punto de vista de los rápidos cambios por los que atraviesan actualmente las empresas y la rapidez en la adaptación al cambio que requieren de sus empleados, es por esto que consideran que una persona dinámica respondería a tales exigencias.

- Los requisitos más novedosos y más repetidos, (10% de los entrevistados lo han mencionado) han sido aquellos que están relacionados más que nada a la personalidad de los futuros empleados, hoy en día se buscan personas "con pilas", "atentas", "proactivas", "activas", "positivas" todo esto se relaciona a uno de los requisitos que ya se han nombrado y que representa a uno de los más mencionados por los entrevistados: "el dinamismo". En este punto cabe destacar que los seleccionadores consideran que esta característica por lo general se encuentra más que nada en las personas jóvenes, porque tienen ganas de aprender y expectativas de progreso, siendo que las personas mayores son vistas como personas que ya están cansadas por haber trabajado toda su vida, las cuales ya cuentan con menos paciencia y con más mañas a la hora de comenzar un nuevo trabajo.

Tanto el dinamismo como la proactividad, si bien obtuvieron ambos el 10 % de las respuestas, han sido los factores en los que más se han detenido los entrevistados a la hora de explicarlos, considerándolos fundamentales para definir una selección.

- El "manejo de PC" también es requerimiento básico para la mayoría de los puestos, también ha sido nombrado en un 10 %, en este caso nos encontramos con que los seleccionadores también consideran que los jóvenes poseen mayor dominio de la informática, limitando de esta forma las posibilidades de reinserción laboral de los mayores de 40 años.
- También para el caso de ventas sobre todo, han sido recurrentes entre los entrevistados las características de "buena presencia" y "buena dicción", ocupando el 8% de la torta.
- El 6% de las respuestas indica que como un requisito para la selección el hecho de ser "estudiante" de alguna carrera en particular, lo que implica desde ya un candidato de no más de 26 años, esto se debe más que nada a la posibilidad de realizar con los estudiantes un contrato de pasantía, como ya se ha explicado anteriormente a la hora de hablar de las desventajas de tomar personal mayor de 40 años.

Lo que más ha logrado llamar mi atención al preguntar sobre los perfiles buscados en los candidatos ha sido el hecho de que la mayoría son características de la personalidad las que han sido nombradas como ser atento, dinámico, positivo, etc., con respecto a las competencias duras parece no haber tanta preocupación, quienes seleccionan prefieren a alguien de confianza, más que a una persona con la preparación adecuada para desarrollar las tareas que requiere el puesto.

Sólo en una de las entrevistas nos han mencionado como requisito contar con algún "título", dependiendo éste del puesto para el cual se esté seleccionando.

Como hemos podido repasar anteriormente en el marco teórico, las pruebas psicológicas son las enfocadas en la personalidad, pero según Werther y Davis, "éstas se cuentan entre las menos confiables y su validez es discutible ya que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva"<sup>55</sup>.

Además, cabe aclarar que son los menos los que han declarado realizar este tipo de pruebas en sus procesos de selección de personal, entonces, ¿cómo hacen para verificar que la persona a la cual entrevistan posee las características de personalidad que ellos buscan?

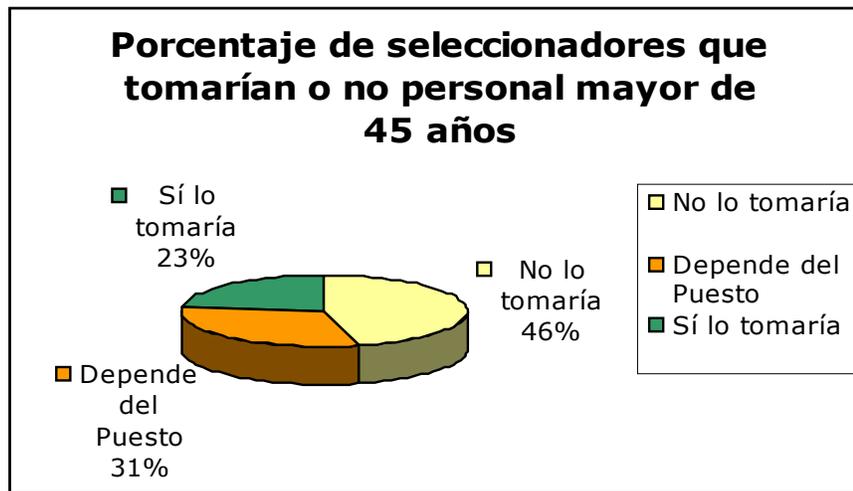
Por lo visto, las selecciones en general se realizan de manera incompleta, basándose sobre todo en lo que algún conocido les ha recomendado o contado acerca del futuro ingresante.

### **Tercer objetivo específico**

---

<sup>55</sup> WERTHER Y DAVIS, *op.cit.*, pág, 164.

- ◆ *Evaluar las intenciones de los seleccionadores hacia la contratación de personal mayor de 45 años.*



Para dilucidar el tercer objetivo, referido a las intenciones de los seleccionadores hacia la contratación de personal mayor de 45 años, el análisis se ha enfocado principalmente en el estudio de los componentes que integran la estructura interna de las actitudes, de esta forma, partiendo sobre lo dicho por los entrevistados intentaremos descubrir si sus actitudes denotan intenciones favorables o no hacia tales personas.

Los componentes de las actitudes son tres, el primero que mencionaremos es el componente afectivo el cual es descrito como los sentimientos y las emociones o como aquel que se ocupa de la simpatía - antipatía. La valoración emocional, ya sea positiva o negativa, que acompaña a las categorías asociándolas a lo agradable o a lo desagradable.

En las entrevistas realizadas hemos podido ver que por un lado se encuentran aquellos seleccionadores que tienen *sentimientos positivos* hacia las personas mayores de 45 años, que los defienden y que según nos cuentan los tomarían a la hora de tener que incorporar a un empleado. Esto ha sido demostrado por los mismos al destacar muchas y variadas ventajas que encontraban en dichas personas, no pudiendo mencionar, en algunos casos, ni una sola desventaja de los mismos. Estos casos constituyen el 23 % del total de los entrevistados.

En estos casos en que se demostró simpatía y agrado por los mayores de 45 años, nos han resaltado el hecho de que son personas que toman más conciencia de las responsabilidades y que saben cuidar sus trabajos, más aún en estos tiempos en los que les cuesta tanto conseguirlo.

También han dicho haber tenido una muy buena experiencia con ellos en el trabajo, ya que han funcionado adecuadamente en sus respectivos puestos y se han adaptado bien a la cultura de la empresa.

Un entrevistado ha declarado: "ha sido tan buena la experiencia que he tenido con el personal mayor, que creo que funciona en todos los puestos, me

ha tocado contratar personas de menor edad y me ha costado mucho más enseñarle, es como que están con la cabeza en otro lado".

En otro caso han mencionado el hecho de que una persona mayor, dadas sus dificultades de reinserción laboral, una vez que consiguen incorporarse se esfuerzan por progresar dentro de la empresa porque desean mantenerse empleados en la misma por el tiempo laborable que les resta, a diferencia de los jóvenes, los cuales son más rotativos en sus puestos de trabajo por su constante búsqueda de mejora en los casos en los que no estén trabajando en el área para la cual se han formado.

En estos casos podemos observar intenciones favorables hacia la contratación de personal mayor de 45 años y podemos suponer que a la hora de tomar un nuevo empleado optarán por aquellos que superen la edad mencionada.

Pero por otro lado encontramos a aquellos en los que es notoria su *valoración negativa* hacia dichas personas, estos constituyen la mayoría dentro de las entrevistas realizadas, precisamente el 46% de las mismas, son quienes consideran que no funcionan en sus puestos y que a pesar de que hace años que trabajan en la empresa todavía no han sido capaces de adaptarse a las necesidades de la misma, en sus palabras: "los mayores de 40 están en el área de venta corporativa y no terminan de adaptarse ni al puesto ni a la empresa, son como una empresa aparte", al preguntarle si pondrían gente joven en caso de tener que tomar nuevo personal para dicha área contestó: "si la opción fuese mía, sí".

Estas personas los consideran lentos, estructurados, viciados de costumbres de otras empresas difíciles de cambiar en una nueva organización.

Dada esta valoración negativa hacia los mismos podemos percibir sus intenciones y su futuro accionar con respecto al tema que nos convoca.

En cuanto a los componentes cognitivos, debemos retomar su concepto visto en el marco teórico, éstos son aquellas creencias, asociaciones percibidas entre el objeto actitudinal y sus atributos, se trata principalmente del conocimiento y las percepciones que vamos adquiriendo a través de la experiencia que tenemos con el objeto de la actitud y la información relacionada al mismo que recibimos de otras fuentes.

El componente cognoscitivo es la idea, la categoría utilizada, y a él pertenecen primordialmente los conjuntos de opiniones, las categorías, los atributos, los conceptos.

Entre las opiniones formadas por los entrevistados hacia las personas mayores de 40 años a partir de su propia experiencia, encontramos que en muchos casos optan por tomar personal joven porque en determinados puestos ya han tenido personal mayor y no les ha sido útil, o quizás asumen que sí ha funcionado, pero prefieren al menor por el hecho de que logran una situación laboral más llevadera con los mismos, por ser éstos más adaptables y más fáciles de manejar.

En su gran mayoría los entrevistados han confesado que es preferible contar con alguien menor al jefe para evitar conflictos entre los mismos, esta creencia surge a partir de lo vivido por los mismos, ya que en ocasiones han

tenido inconvenientes por ser menor el jefe que el subordinado, quien se impone ante el mismo provocando situaciones que a esta altura no quieren volver a repetir.

Determinadas creencias son centrales por el apoyo social unánime. Estas son más difíciles de cambiar, porque resultan muy implicadoras. En este caso podemos destacar que pareciera que en la actualidad las personas mayores están vistas como personas desactualizadas y hay una creencia muy generalizada entre los entrevistados en cuanto al menor manejo informático de los mismos, y la tan reiterada desventaja acerca de sus mañas y costumbres acarreadas de trabajos anteriores.

Dichas características que desfavorecen a los mayores de 45 parecen ser compartidas culturalmente, lo cual hace que en una selección, al contar con personal de variadas edades para poder elegir, se opte generalmente por la gente joven, ya que por el solo hecho de ser joven se nos viene a la mente, una persona "dinámica, positiva, activa y con pilas", requisitos más buscados en los candidatos a la hora de seleccionar, dicha imagen que se tiene de los jóvenes constituye una creencia compartida, porque si bien suena lógico pensar que una persona de 22 años será más ágil que una de 50, ello no implica que para las tareas a desarrollar que requiera el puesto esta persona no esté igualmente capacitada para realizarlas que una persona joven.

En este caso cabe recalcar lo mencionado en la fundamentación teórica acerca de los componentes cognoscitivos y es el hecho de que respondemos a acontecimientos similares como si fueran idénticos y los atributos serían categorías definidas por otras categorías o por la centralidad, que equivaldría a la vinculación "íntima y profunda" de la persona con la creencia. Puede suceder que a partir de una mala experiencia con un sujeto de mayor edad creamos una categoría en la cual simplificamos toda la información al respecto y lo que nos queda finalmente es una creencia o prejuicio a partir del cual generalizamos todas las situaciones que se asemejen, calificando a dichas personas a partir de una creencia formada a partir de experiencias anteriores.

El último componente integrante de la estructura interna de las actitudes es el componente comportamental que incluye la disposición a responder, es decir, aquellas intenciones comportamentales o comportamientos efectivos, sería la inclinación a actuar de un modo determinado ante un objeto, un sujeto o un acontecimiento.

Las actitudes implican lo que se piensa, se siente y cómo gustaría comportarse respecto de un objeto de actitud. Pero el comportamiento no es siempre lo que gustaría, sino también lo que creemos que debemos hacer, es decir, por las normativas sociales, costumbres o consecuencias que se esperan del comportamiento.

Después de recordar el concepto del último componente cabe destacar, de acuerdo a lo explicado, que existen distintas situaciones, normas que debemos respetar, etc., que nos llevan a actuar de manera diferente a lo que nuestras actitudes demuestran, es decir, podemos poseer una actitud favorable hacia un determinado sujeto o acontecimiento, pero a la hora de actuar en relación al mismo, puede que nuestra conducta no sea coherente o consistente con lo que en realidad sentimos y pensamos.

Es por todo lo anterior que en las entrevistas se ha preguntado, después de indagar otros aspectos, acerca de las últimas selecciones realizadas y el promedio de edad con el que cuentan en la empresa, de esta forma hemos podido detectar que:

*en aquellos casos que demostraban agrado y una valoración positiva* hacia los mayores de 45 años, en general respondieron haber tomado últimamente personal de la edad mencionada y cuentan con gran cantidad de personal mayor en su plantel, es decir que sus actitudes serían en este caso consistentes con sus comportamientos. En este punto cabe destacar que dichos seleccionadores para algunos puestos han tomado y prefieren personas jóvenes, o sea, que si bien su actitud es positiva hacia los mayores no encuentran grandes desventajas en los más jóvenes y los consideran preferibles en determinadas situaciones.

En este punto cabe aclarar que, del 54% de los entrevistados que han mencionado que efectivamente tomarían personal mayor de 45 años, el 31% de los mismos aclaró que lo haría de acuerdo al puesto que estén buscando cubrir, es decir, que para determinados puestos dirigen su búsqueda solo a jóvenes y en otros casos podrían ampliar la brecha de edad. Del 54%, sólo el 23% aclaró que prefieren a tales personas antes que a los jóvenes.

Aquellos que demostraban lo contrario, es decir una *actitud negativa* hacia los mismos, que en general fueron la mayoría, finalmente, en sus selecciones optaban por el personal de menor edad, es decir que quienes poseen una valoración negativa cuentan con comportamientos acordes a sus actitudes hacia dichas personas.

Lo que puede ser resaltado en este punto es el hecho de que el sentimiento de antipatía hacia los mayores por parte de los entrevistados, hace que en ningún momento deseen tomar personal de dicha edad, para el puesto que sea, prefieren al personal menor.

Lo anterior ha sido resaltado para que podamos observar la *diferencia entre ambas actitudes*, es decir, entre quienes sienten agrado y los que no:

En este último caso el sentimiento negativo actúa con más fuerza en el comportamiento de los seleccionadores a la hora de tomar personal en sus empresas, ya que en varias ocasiones han mencionado su preferencia hacia el personal joven, ya sea porque en la empresa son en su mayoría jóvenes y quieren mantener el perfil o porque en su plantel cuentan con personas mayores y consideran que tomar a alguien de la misma edad o mayor los dificultaría a la hora de impartir órdenes o porque generaría conflictos el hecho de contar con una persona que quizás posea mucha experiencia y quiera hacer las cosas a su manera, ya que consideran que los mayores no se adaptan fácilmente a las nuevas situaciones .

Siendo diferente en el caso de los que han demostrado agrado, ya que éstos seleccionan y han seleccionado personal mayor pero no tienen inconvenientes en seleccionar y de hecho seleccionan personal de menor edad.

Por lo tanto, después de haber repasado los distintos componentes de las actitudes de los seleccionadores de personal y de haber observado sus intenciones hacia la contratación de los mismos, podemos concluir en que dichas actitudes efectivamente condicionan a la empleabilidad de las personas mayores de 40 años, como hemos podido observar, en su mayoría los entrevistados mencionaron preferir al personal joven, esto lo pudimos detectar a partir de las declaraciones de los mismos en las cuales demuestran que poseen creencias y ciertos prejuicios hacia las personas mayores de 45 años.

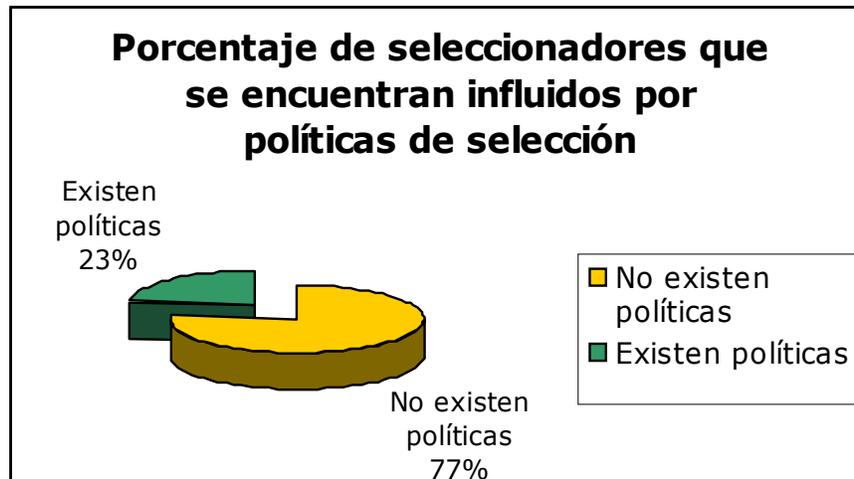
Esto se debe a que como se ha mencionado en el marco teórico, los prejuicios constituyen una actitud evaluativa del individuo, generalmente negativa, con respecto a personas y grupos, en función de su propia pertenencia social, esto pudimos observarlo cuando los entrevistados asumieron haber tenido buenas experiencias con dichas personas y de todas formas su valoración hacia los mismos es negativa, lo cual hace que a la hora de tomar personal opten por el personal menor.

Al mismo tiempo cabe destacar que no sólo la valoración negativa o las creencias o prejuicios son los que hacen que se vean desfavorecidos y por ende disminuida su capacidad para conseguir un nuevo empleo, sino que además nos encontramos ante situaciones que exceden a los seleccionadores, es decir, son situaciones que no dependen directamente de ellos, sino de la situación actual de nuestro país en materia laboral, en este caso es posible mencionar que los puestos que se ofrecen en la actualidad son de remuneración baja, con una alta carga horaria y además constituyen puestos para los cuales la experiencia no es necesaria, en este caso han mencionado en su mayoría que los empleados son formados en las empresas y con el tiempo "irán mamando todos los conocimientos y capacidades necesarias", además prefieren "formarlos de cero", esto significa que optan por personas sin experiencia para que aprendan a desempeñar sus tareas en la empresa sin acarrear formas de realizarlas de empleos anteriores.

Otra de las características que desfavorece a los mayores de 45 años, es que en las empresas eligen estudiantes para realizar un contrato de pasantía ahorrándose de esta forma una gran cantidad de costos que de otra manera deberían pagar si se efectuara un contrato en blanco.

#### **El cuarto y último objetivo planteado ha sido**

- ◆ *Determinar si existen normas o políticas referidas a la edad del personal a contratar que influyan sobre la decisión de quien selecciona.*



Las respuestas obtenidas fueron en su mayoría (el 77% de las respuestas) que a ellos nadie les condiciona la definición del perfil, en casi ninguna de las empresas entrevistadas se realizan análisis y descripciones de puesto y tampoco una correcta definición del perfil, sólo determinan las principales características con las que deberían contar los candidatos para desarrollar las tareas del puesto que se está buscando cubrir, pero no hacen anteriormente una exposición detallada de las condiciones de trabajo, los deberes y responsabilidades y las aptitudes humanas que el puesto requiere.

De acuerdo a la información obtenida podemos decir que de las empresas entrevistadas, solo el 23 % de las mismas posee normas explícitas que influyen sobre la decisión del seleccionador, entre ellas podemos mencionar:

- en una de las empresas les piden que seleccionen preferentemente pasantes;
- otro caso es aquel en el cual el entrevistado comenta que es una política de la empresa fomentar el trabajo de la gente joven

Estos son los casos en los que existen normas explícitamente fijadas para la actividad de selección, pero también existen casos en los cuales:

- la seleccionadora declara seleccionar solo jóvenes porque según ella al presidente no le gusta la gente grande, pero en realidad el presidente nunca formuló ninguna política formal con respecto al tema;
- a otra de las personas entrevistadas la influye el hecho de que en la empresa sean todos jóvenes y por lo tanto intenta mantener el perfil;
- y por último, también nos han dicho que el requisito de la edad variará de acuerdo al puesto para el cual se esté buscando, es decir, si se trata de puestos operativos que no requieren gran experiencia, las personas seleccionadas son por lo general jóvenes y en los casos en los que se requiere mucha experiencia, se seleccionan personas mayores.

Como hemos visto en el marco teórico, las influencias situacionales afectan a la consistencia entre las actitudes de las personas y sus comportamientos, las circunstancias en las que existen determinadas normas, las cuales son reglas que nos indican cómo supuestamente las personas han de comportarse en determinadas situaciones, y que por lo tanto constituyen restricciones situacionales, en las cuales las personas no pueden expresar sus actitudes porque si lo hicieran estarían siendo contrarias a las normas en una determinada situación social.

Si bien los entrevistados no han declarado tener normas explícitas en cuanto a las selecciones de personal y el requisito de la edad, podemos observar claramente cómo se ajustan a normas implícitas, porque más allá de que nadie les diga hasta qué edad sería recomendable elegir, los seleccionadores se basan por ejemplo en lo que creen que el presidente no quiere, de esta forma, quizás hallen personas mayores de 45 años capaces de llevar a cabo las funciones del puesto para el cual se está buscando, pero tal creencia hace que finalmente opten por alguien menor. En estos casos también se puede ver que existen prejuicios hacia dichas personas, ya que desde un principio se las está descalificando para ocupar el puesto, sin antes entrevistarlos y comprobar fehacientemente si realmente sirven o no.

También existe el caso en el que les piden a los seleccionadores que elijan a estudiantes para realizar un contrato de pasantía, en estos casos más allá de que el seleccionador no tenga una actitud negativa hacia las personas mayores de 40 años, deben ajustarse a lo que les han pedido.

En este caso la consistencia entre actitud y comportamiento no deja verse ya que hay una norma que les impide actuar de acuerdo a lo que ellos piensan y sienten al respecto, es por esto que consideramos importante detenernos sobre las intenciones de los sujetos, tal como lo hemos desarrollado en el objetivo anterior.

Con respecto a lo mencionado anteriormente también se puede pensar que el seleccionador se encuentra influido por otro de los factores situacionales que hace que se produzcan inconsistencias, esto tiene que ver con los roles que un individuo debe asumir y que le imponen afirmar cosas distintas en diferentes ocasiones. De acuerdo con la índole de su rol, una persona expresa actitudes en el marco de las expectativas sociales de los otros, así como de sus propias motivaciones.

Es decir, que en ciertos casos deben ajustarse a lo que les piden y por ende no podemos ver si su actitud es consistente con su comportamiento ya que éste está condicionado de antemano por una norma que le impone alguien superior y que no debe dejar de cumplir.

En otros casos si bien nadie les impone nada, el seleccionador al estar cumpliendo con su rol también trata de que sus decisiones no sean contrapuestas a lo que opina y siente el resto del grupo, porque tarde o temprano el nuevo empleado va a ser evaluado por sus propios compañeros, y al mismo tiempo evaluada la decisión del seleccionador, por lo tanto, éstos se ven fuertemente influidos por lo que opinen quienes en el futuro van a convivir con la persona seleccionada. Es por todo esto que es tan importante definir

tanto el puesto que se desea cubrir como el perfil de la persona que debe ocuparlo.

Lo explicado anteriormente tiene sustento en lo expresado por el autor Edwin Hollander, quien afirma que el hecho de sustentar y expresar determinadas actitudes satisface las necesidades individuales de lograr identidad, realidad y apoyo sociales, ya que de una y otra manera, cuando pensamos de manera similar a nuestros semejantes, alcanzamos dichas metas.

Por lo tanto, podemos concluir que en su mayoría no existen normas o políticas explícitas que influyan directamente sobre la decisión de quien selecciona en las empresas, pero eso no quiere decir que los seleccionadores no se vean influidos negativamente hacia la contratación de personas mayores de 40 años, esto se debe principalmente a que las normas implícitas de las diferentes empresas entrevistadas son muy notorias a la hora de hablar acerca de la edad de sus empleados.

Notamos que existen fuertes prejuicios hacia dichas personas ya que las evaluaciones negativas hacia los mismos surgen principalmente de su propia pertenencia social y estos se encuentran en culturas organizacionales que apuntan cada vez más a la incorporación de personal joven e inexperimentado laboralmente.

En síntesis, va más allá de las normas o políticas que en la empresa sean fijadas, pasa cada vez más por una creciente tendencia hacia la contratación de personas jóvenes las cuales se adaptan y aceptan las precarias condiciones laborales que les son ofrecidas, tales condiciones se caracterizan por ser trabajos con una alta carga horaria y remuneración muy baja, aprovechando que los jóvenes son solteros y que no cuentan, por lo general, con obligaciones familiares, ni de tiempo ni monetarias.

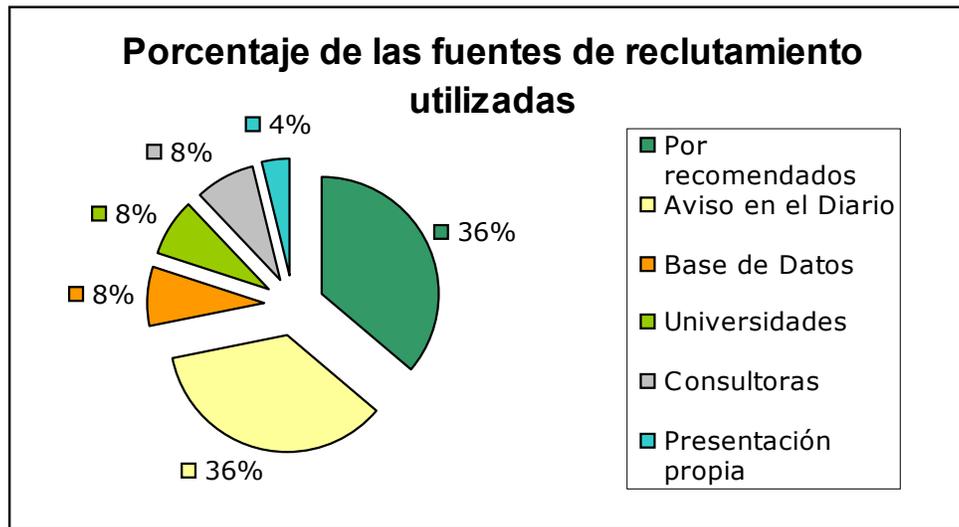
Habiendo recorrido uno a uno los objetivos planteados, con su correspondiente desarrollo a partir de la información recolectada, pasaremos a revisar las demás respuestas de los seleccionadores a las demás preguntas realizadas.

### **Abordaje desde cada tema**

Comenzaremos por la pregunta referida al proceso de selección y la manera en que es llevado a cabo en las distintas empresas:

Como se ha mencionado en el marco teórico siguiendo a la autora Martha Alles, el reclutamiento constituye la convocatoria de candidatos. Se trata de una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida, este proceso forma parte de la etapa previa al proceso de selección en sí.

En su mayoría los entrevistados han contestado que realizan el reclutamiento utilizando las siguientes fuentes:



**Recomendados** (vínculos o relaciones), esta es la forma más usual de reclutar a los candidatos en las empresas que han sido entrevistadas, en algunas empresas esta es la única forma que utilizan, hubo un caso en el que sólo podían ingresar personas con carta de recomendación de los empleados, y en otros casos han declarado que las personas que ingresan siempre son personas de confianza que el gerente conoce de antemano.

En otras empresas, además de reclutar por recomendados utilizan otra fuente de reclutamiento:

La **publicidad**, es decir, mediante anuncios por búsquedas en periódicos.

Estos son los dos medios de reclutamiento más utilizados en las empresas entrevistadas y representan cada uno el 36% del total de las respuestas obtenidas.

Y otra de las formas de reclutar es:

A través de las **universidades**, en este caso se seleccionan estudiantes y se realiza un contrato de pasantía.

También han sido mencionadas otras fuentes utilizadas pero han sido las menos frecuentes, éstas fueron la base de datos, por presentación propia de la persona y a través de una consultora para determinados puestos.

En cuanto al proceso de selección en sí los pasos que se siguen en las empresas entrevistadas son:

- Preselección de los currículos
- Entrevistas personales
- Segunda entrevista con encargado del área requirente (sólo en algunos casos)
- Y selección final.

Como puede observarse los pasos que son llevados a cabo por los seleccionadores constituyen la mitad de los que hemos desarrollado en nuestro marco teórico, los cuales son necesarios para conocer y detectar al mejor candidato de acuerdo al perfil buscado.

Pero como se ha mencionado anteriormente en la fundamentación teórica, son muy importantes los pasos previos a la selección de personal en sí, esto es, el análisis de puestos y la descripción del puesto, por medio de los cuales logramos obtener una exposición detallada del contenido del puesto, una vez que se ha definido el puesto de trabajo que la empresa desea cubrir, es necesario desarrollar un perfil del candidato.

Cada perfil nos indicará cuál es el "prototipo" o cuáles son las características óptimas para las que el oferente debe estar capacitado, es decir, si llena las exigencias para ejercer cabalmente el puesto al que opta.

En la mayoría de las empresas estos pasos son ignorados, no son llevados a cabo formalmente y da la sensación de que se elige más por "feeling" que por cumplimentar con las capacidades y características personales requeridas por el puesto a cubrir, esto nos da la pauta de por qué en su mayoría los seleccionadores reclutan a través de referidos, pareciera como que el hecho de que alguien de confianza les recomiende a un candidato les otorga mayor seguridad, pero si el proceso de selección se realizara de manera completa sería posible tomar personal que realmente cuente con las condiciones necesarias para cubrir el puesto.

Por todo lo anterior es que resulta de suma importancia contar con los contactos apropiados y a la hora de buscar un nuevo trabajo agotar todas las posibilidades, sin quedarse sólo con la búsqueda a través del periódico.

Otro modo de reclutamiento es a través de avisos en el diario, en los cuales los entrevistados en su mayoría dicen no poner como requisito excluyente el factor "edad", por lo tanto reciben gran cantidad de currículos que a la hora de preseleccionarlos, para ahorrar tiempo, toman una brecha de edad que deja afuera a los mayores de 45 años.

Como puede observarse las personas mayores de 45 años se ven desfavorecidas, ya que en la actualidad al haber tanta demanda de trabajo, las empresas reciben grandes cantidades de currículos y al contar con tantas personas entre las cuales elegir, los entrevistados asumen que entre las personas de 35 años para abajo encuentran lo que están buscando, a veces directamente en la etapa de preselección de currículos toman una brecha de edad en la que los dejan afuera y en el caso en que los tienen en cuenta, ante dos candidatos con posibilidades, si uno de ellos es mayor de la edad mencionada y otro es menor de 35 suelen elegir al menor argumentando que éstos poseen mayor flexibilidad en sus horarios y además que son más dinámicos y activos.

Al mismo tiempo, a dichas personas se les dificulta reinsertarse porque en la actualidad una de las formas de reclutar más utilizadas es a través de universidades, las empresas envían el perfil solicitado al departamento de pasantías de las universidades y ahí se realizan las preselecciones de los estudiantes que más se adapten al perfil buscado, luego envían a la empresa

los estudiantes preseleccionados y la empresa es la encargada de elegir al que considere más apto.

En este caso los mayores de 45 años quedan directamente excluidos de toda posibilidad de acudir a dichas selecciones, las cuales son cada vez más frecuentes en la actualidad por lo explicado anteriormente acerca de los costos laborales que el empleador se ahorra, por la ventaja que ven en los estudiantes de poder formarlos de cero, evitando tener gente que ingresa con estructuras y modos de trabajar incorporados de otros lugares.

Cabe destacar que sólo en un caso nos han mencionado cumplir con todos los pasos del proceso de selección, este caso es el del Nuevo Banco Suquía en el cual nos han detallado el proceso que realizan y éste se asemeja al que describe la teoría, en este caso se realizan las descripciones de puesto, es definido el perfil y primeramente tiene prioridad el personal interno.

Los candidatos son entrevistados dos veces, la primera con el encargado del área de recursos humanos y la segunda de ellas junto con el jefe de área, se realizan entrevistas psicológicas, examen médico, informe ambiental y Assesment Center.

Esta persona también nos ha contestado, cuando le preguntamos acerca de su experiencia con el personal mayor de 45 años que su experiencia ha sido positiva, porque el proceso de selección que realizan es muy estricto y el candidato es chequeado y evaluado muy bien antes de ingresar.

A continuación se les preguntó si por lo general deben cubrir los puestos a la brevedad o cuentan con el suficiente tiempo para realizar la selección.

Como hemos podido observar en el marco teórico acerca de la consistencia entre las actitudes y el comportamiento, la presión temporal constituye un factor que influye en el mismo de diferentes maneras, en los casos en que las personas deben decidir rápidamente porque se encuentran bajo presión temporal, sus actitudes les sirven de guía y es por esto que tienden a replegarse más sobre las mismas, por lo tanto el vínculo actitud-comportamiento tiende a ser más fuerte que en aquellas situaciones en las que no hay presión y los individuos poseen el tiempo suficiente para pensar con más detenimiento antes de decidir.

En la mayoría de las entrevistas realizadas nos han contestado que las selecciones de personal las deben realizar de manera rápida, es decir que no cuentan con el suficiente tiempo para pensar antes de tomar sus decisiones.

Ya que hemos analizado la estructura de las actitudes a partir de sus componentes y hemos detectado que en su mayoría los entrevistados poseen una valoración negativa hacia los mayores de 45 años, podemos decir que en este caso y en función de que deben decidir rápidamente, la decisión a tomar por los mismos sería la de no contratar personal de la mencionada edad, dado que se replegarían más fuertemente sobre sus actitudes de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico.

Pero además de ello, el autor Fazio ha desarrollado un modelo que se adapta a las situaciones en las que debemos actuar rápidamente, también para el autor en estas situaciones las actitudes parecen influir sobre el comportamiento de un modo más directo tal como acabábamos de decir.

De acuerdo al modelo de proceso actitud-comportamiento, algún hecho activa una actitud; ésta una vez activada, influye en nuestra percepción del objeto actitudinal. Al mismo tiempo, nuestro conocimiento de lo que es adecuado en una situación determinada (las normas sociales) también se activa, de esta forma, juntas la actitud y la información almacenada acerca de lo que es apropiado o esperado, perfilan nuestra definición del hecho; y esta definición o percepción, a su vez, influye en nuestro comportamiento.

Es decir que en los casos en que nos han dicho que las decisiones de contratación de personal deben tomarlas de manera rápida, que fueron la mayoría, las actitudes de dichas personas se ven influidas también por lo que saben que es apropiado o esperado, o sea, por las normas sociales.

Por lo tanto, además de que existe una valoración negativa hacia las personas mayores de 45 años, a esto se le suma la influencia que ejercen las normas sociales sobre los seleccionadores, lo que hace que opten por no elegir a las personas de la mencionada edad.

En uno de estos casos nos han dicho que no elegirían personas de más de 45 años porque : "yo soy chica, tengo 28 años, porque buscamos estudiantes y porque tengo la idea de que la gente grande al presidente no le gusta", este es un caso en el que se puede apreciar claramente que esta persona además de sentir negación hacia los mayores de 45 años porque ella "es joven", se ve fuertemente influida por la creencia de que a su presidente no le gustaría trabajar con gente mayor, en ningún momento nos dijo que era una política de la empresa o que el presidente le había bajado línea formalmente acerca de la edad de las personas a contratar, es decir que su comportamiento está siendo muy fuertemente influenciado por lo que cree que es esperado o apropiado para esta situación en particular y por su actitud hacia las personas de 45 años o más, que como vemos es de desagrado y antipatía.

Se les ha preguntado a los entrevistados para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa:

La finalidad de dicha pregunta era comprobar que las empresas entrevistadas seleccionaban principalmente para el área administrativa y comercial tal como se mencionó anteriormente en la metodología que sería utilizada, ya que debíamos dejar bien en claro que no estábamos entrevistando empresas que seleccionan para puestos que poseen restricciones físicas, las cuales dejarían afuera de la selección a los mayores de 45 años por una cuestión de habilidad y principalmente de "edad".

Los puestos que buscan cubrir principalmente las empresas entrevistadas son puestos que pueden realizar personas de cualquier edad, desde personas jóvenes hasta mayores de 45 años, de esta forma podemos ver que sus actitudes hacia las personas de mayor edad, no están influenciadas por las características del puesto a cubrir.

Otra de las preguntas realizadas a los entrevistados fue si tomarían personal mayor de 45 años y por qué.

La gran mayoría contestó que no, para esta respuesta nos han dado diferentes razones, entre ellas:

- Porque generaría conflictos con los superiores al tener la misma o mayor edad.
- Porque yo soy joven y al presidente no le gusta
- Porque buscamos estudiantes
- Es más difícil impartirle órdenes
- Menor adaptabilidad y flexibilidad a los cambios
- Menor manejo de PC
- Son estructurados y conservadores en su forma de pensar y de trabajar
- Más difíciles de amoldar
- Son lentos
- Están desactualizados
- Menor flexibilidad en sus horarios
- Acarrear vicios y costumbres de otras empresas
- Menos dinámicos y activos.

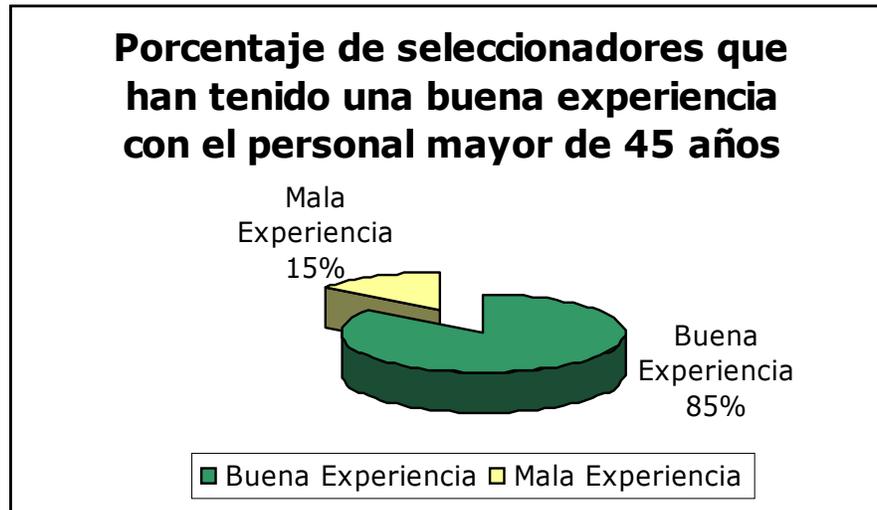
En este punto debemos mencionar que por lo general en las empresas entrevistadas prefieren estudiantes para ahorrar costos y poder formarlos de cero, gente joven aunque no sean estudiantes para mantener el perfil de la empresa ya que en su mayoría quienes trabajan allí son jóvenes, en un caso existe la creencia de que al presidente no le gusta la gente grande, y una vez más no debemos olvidar todas las desventajas que antes hemos mencionado, por ende, la persona que selecciona posee la creencia de que si contratara personal mayor de 45 años su conducta sería evaluada negativamente tanto por sus compañeros como por sus superiores y seguramente intentará que su actitud esté mantenida por grupos en los que se identifica, para lograr identificación social.

Cabe destacar que sólo en unos pocos casos nos han declarado que efectivamente tomarían personal de más de 45 años y llama la atención el hecho de que los entrevistados que nos han dado esta respuesta eran por lo general personas grandes, otra de las características más resaltadas por los que sí tomarían personal mayor, es que lo harían principalmente para el área de ventas, con respecto a este punto nos han mencionado las ventajas con las que cuentan dichas personas para desenvolverse en tal área, entre ellas:

- La experiencia, la cual consideran muy importante para realizar este trabajo, pero no para el caso de puestos administrativos, es decir, quienes tomarían personal mayor para ventas declararon no tomarlo para el área administrativa, coincidiendo con las desventajas mencionadas anteriormente;
- Otra ventaja de los mismos, que han destacado, ha sido que toman más conciencia de las responsabilidades;

- Y que cuidan más su trabajo, al ser conscientes de la dificultad para conseguirlo.

A continuación se les ha preguntado acerca de la experiencia que han tenido con el personal mayor de 45 años en caso de haber contado con el.



La respuesta predominante a esta pregunta, con un 85 % del total de las respuestas obtenidas, ha sido que la experiencia con los mismos ha sido positiva, en un caso nos han contestado que hacía mucho que no ingresaba alguien de tal edad y que los que estaban eran los que ocupaban los cargos más altos y en otro caso nos han declarado que dichas personas no funcionan en la empresa por no adaptarse a la misma ni a sus respectivos puestos.

Esta pregunta fue realizada principalmente para ver si coincidían las respuestas de los entrevistados cuando les preguntábamos si tomarían personal de tal edad y cuando les preguntábamos acerca de la experiencia con los mismos, se intentó verificar si quienes decían no tomarlo lo hacían por haber tenido una experiencia negativa con los mismos o quizás por contar con determinados prejuicios hacia tales individuos, el prejuicio es una creencia y, por lo general, no tiene base de hechos adecuados y está lleno de falsas suposiciones.

En más de una ocasión nos encontramos con que más allá de haber tenido una positiva experiencia declaran no tomar personas de tal edad a la hora de seleccionar, y en otros casos directamente no los toman porque sostienen que la experiencia con ellos no es favorable a la empresa.

Solo un 15 % de los entrevistados ha contestado que su experiencia con los mayores de 45 años ha sido mala y por ende no contratan personal de tal edad.

Finalizando con las preguntas que se les han realizado a los entrevistados, la última es aquella en la cual intentamos conocer acerca de la última selección que han realizado, qué perfil era buscado y qué características tiene la persona que fue la elegida.

En todas las empresas, en sus últimas selecciones, las personas finalmente elegidas han sido menores de 45 años, esta pregunta fue realizada principalmente para poder ver si quienes decían tomar personas de 45 años, las tomaban realmente en la práctica, hemos corroborado que no es así, esto no significa que quienes poseen una actitud positiva hacia las personas mayores de 45 años, nunca tomen personal de dicha edad, de hecho lo han tomado en otras ocasiones, pero haciendo un repaso de las últimas selecciones dio la casualidad de que en su mayoría habían ingresado personas menores de la edad mencionada.

Quienes poseían una actitud negativa hacia tales personas, efectivamente en la práctica mantienen dicha actitud ya que ni en la última selección ni en las anteriores han tomado personal de 45 años o más. Es decir, que quienes poseen una actitud positiva hacia dichas personas, para determinados puestos prefieren personas menores, pero quienes poseen una actitud negativa nunca elegirían para ningún puesto a una persona mayor.

En cuanto al promedio de edad pudimos observar que en todas las empresas poseen personal desde los 18 años hasta los 35 años aproximadamente, en aquellas que hay personal mayor de 45 años es porque dichos empleados hace muchos años que ya trabajan en la empresa pero no porque hayan ingresado recientemente.

Se pudo observar que todos los empleados recientemente contratados son menores de 45 años y que tampoco tienen intenciones de contratar personas mayores de la edad mencionada en las futuras búsquedas.

### **Desarrollo del Objetivo General**

Finalizando con el análisis y la presentación de la información recolectada en las entrevistas realizadas, daremos cierre a la presente investigación, la cual ha tenido como objetivo general:

- ◆ *Indagar los factores que los responsables de tomar decisiones de contratación tienen en cuenta al momento de seleccionar personal para el área administrativa y comercial.*

Como hemos podido observar en el análisis de la información, la edad constituye un factor importantísimo a la hora de seleccionar personal, en muchos casos hemos detectado:

- Que los seleccionadores realizan generalizaciones al hablar de las personas mayores de 45 años, como por ejemplo, que son lentos, que no

poseen flexibilidad en sus horarios, que acarrear mañas y costumbres de trabajos anteriores, etc..

Aquí podemos ver que no se evalúa a cada persona en particular a través de un adecuado proceso de selección , en vez de ello, descartan los currículos de dichas personas para agilizar el proceso basándose en opiniones sin fundamento.

- En otros casos pudimos ver cómo influye sobre los seleccionadores la creencia de que a sus superiores les disgustan las personas mayores;
- relacionado a lo anterior, los entrevistados han demostrado que prefieren seleccionar personal que tenga menor edad que quien va a ser su futuro jefe, para evitar conflictos y dificultades a la hora de impartir órdenes, facilitándoles de esta manera formar a un empleado de cero;
- también han manifestado querer mantener el perfil de las personas que trabajan en la empresa y al ser todos jóvenes, consideran que la mejor forma de mantenerlo es seguir contratando jóvenes, excluyendo de esta manera a los mayores de 45 años automáticamente de sus selecciones;
- en ciertos casos la edad es un factor esencial, ya que los seleccionadores deben tomar estudiantes para realizar un contrato de pasantía con los mismos, y al hablar de estudiantes hablamos de un tope de edad de 26 años, tal como lo han mencionado los entrevistados, en estos casos las personas entrevistados deben ajustarse a esta norma, más allá de que su actitud hacia los mayores de 45 años sea positiva.

A partir de la investigación realizada podemos concluir en que hoy en día la gran ventaja con la que cuentan las personas mayores de 45 años, su experiencia, ya no las favorece, si bien es reconocida como una ventaja por los entrevistados, por otro lado se ve disminuida por las costumbres con las que acarrea una persona que ya ha pasado por varios trabajos, por la imposibilidad de formar de cero a dichas personas con gran experiencia y porque en la actualidad se ofrecen puestos de trabajo precarios para los cuales prefieren tomar personal joven porque consideran una falta de respeto contratar para los mismos a una persona demasiado capacitada, por un lado, porque excederían al perfil y por otro, por el hecho de que consideran que tales personas poseen mayores pretensiones de sueldo, las cuales no son ofrecidas en los puestos disponibles.

Hoy en día la velocidad con la que avanzan y crecen las empresas y la gran necesidad del cambio continuo para seguir progresando, hace que sea necesario contar con gente dinámica y dispuesta a dedicar muchas horas al trabajo, resultan indispensables las personas multifuncionales, que puedan realizar tareas variadas y colaborar con el trabajo de los demás cuando sea necesario.

Esto es destacado en este punto porque muchos de los entrevistados lo han mencionado y argumentan lo planteado anteriormente al explicar el por qué de seleccionar gente joven y descartar a los mayores de 45 años, necesitan gente rápida y con facilidad para adaptarse a los cambios, características que dicen no encontrar en las personas mayores ya que "están cansadas, son más problemáticas, estructuradas en su forma de pensar y de trabajar", aspectos que dificultan la inserción de los mismos en sus empresas.

A los 45 años las personas no quieren resignarse a esperar la jubilación, el trabajo está relacionado con la autoestima y la percepción de sí mismo. Cuando falta, la carencia y la confusión suelen ser mayores en la edad adulta, hay personas muy preparadas que seguramente funcionarían perfectamente en los puestos que se buscan en la actualidad, y considero que son tantas las ganas de trabajar de esta gente, aparte de la necesidad, que a esta altura ya no esperan contar con remuneraciones tan altas, sino que lo que quieren más que nada es estar ocupados y sentirse útiles en sus trabajos.

La valoración negativa existente entre quienes tienen la capacidad de tomar la decisión de contratar personal en las empresas es muy visible y esto indiscutiblemente afecta a la empleabilidad de los mayores de 45 años, es decir a su posibilidad de volver a insertarse en el mercado laboral.

La instrumentación de políticas en base a subsidios directos tales como seguros de desempleo, planes trabajar, planes jefas y jefes de hogar, actúan sobre una coyuntura inmediata y deberían transformarse en un incentivo a formas de empleabilidad duraderas, intentando desarrollar una verdadera cultura emprendedora. De lo contrario, este tipo de asignaciones deberá prolongarse por extensos períodos de tiempo.

## **APORTES**

### **Implementación de adecuados procesos de selección**

Como profesionales de Recursos Humanos debemos comenzar a implementar adecuadamente los procesos de selección, de forma tal de poder detectar al mejor candidato, dejando atrás prejuicios y creencias culturalmente compartidas, negativas en este caso hacia las personas mayores de 45 años.

En este punto debemos tener en cuenta que es sumamente necesario realizar una importante recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir.

Seleccionar cuidadosamente los medios de reclutamiento a utilizar, ya que de esto dependerá la calidad de los candidatos que se presenten a cubrir el cargo.

El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Cabe destacar que el proceso de selección es complejo y por lo tanto debe ser llevado a cabo por alguien competente en el tema, es por eso que luego se propone capacitar a los seleccionadores en esta importante tarea.

### **Promover la Diversidad**

Alentar la diversidad en los planteles de las empresas también es una de nuestras tareas, ya que en la diversidad de criterios es donde surgen las innovaciones para crecer y mejorar.

## **Evaluaciones de desempeño**

Otra de las herramientas con las que cuentan las empresas son las evaluaciones de desempeño, las cuales sirven para mantener y aumentar la productividad, con esto se intenta maximizar la contribución de cada persona.

Las evaluaciones de desempeño brindan información útil para las demás actividades de administración de Recursos Humanos, a partir de los resultados de las mismas se pueden fundamentar decisiones de compensación, promoción, transferencia o despido. Al mismo tiempo, los datos pueden ser utilizados para determinar el valor relativo de los puestos y como criterio para validar exámenes de selección.

Es decir, que dichas evaluaciones además de representar un gran aporte a variadas actividades de Recursos Humanos, tienen la capacidad de influir en la conducta de los empleados, al brindar la retroalimentación necesaria para poder analizar las fortalezas y debilidades y al mismo tiempo mejorar el desempeño.

## **Motivación de personal**

A través de los programas de motivación al personal es posible que logremos contar con personal comprometido hacia su empresa y hacia la tarea que realiza, incentivando de esta forma sus ganas de trabajar y de devolverle a la organización lo que ella hace por sus empleados.

Las capacitaciones demuestran también el interés de las empresas por querer incrementar los conocimientos y habilidades de sus empleados, lo cual constituye también un fuerte motivador para los mismos.

## **Capacitación de seleccionadores**

Al mismo tiempo, consideramos que es necesario capacitar a aquellos que toman decisiones de contratación, ya que nos hemos encontrado con personas que poseen dicha responsabilidad en las empresas y no están debidamente capacitadas para llevar a cabo tal proceso. La decisión de incorporar a un nuevo empleado en la organización es muy importante, es por eso que quien realiza tal tarea debe estar correctamente preparado para afrontar semejante responsabilidad.

Existen técnicas más modernas y complejas para seleccionar personal, las cuales intentan predecir mejor el rendimiento laboral, estudiando directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de quienes son solo promedio, de esto se trata la selección por competencias, la cual "responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales"<sup>56</sup>.

Pero es necesario aclarar que para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de

---

<sup>56</sup> Selección efectiva de personal basada en competencias, Nelson Rodríguez Trujillo, XXVII Congreso Interamericano de Psicología (Caracas, Venezuela, 1999).

gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores y en suma, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

Los profesionales de Recursos Humanos deberíamos promover las nuevas técnicas de selección de personal, ya que en las empresas entrevistadas hemos podido detectar que están muy lejos de llevarlas a cabo. Debemos tener como principal objetivo optimizar los métodos de selección de personal ya que de ellos depende el potencial humano con el contaremos para eficientizar las organizaciones y de esta manera poder ser exitosos.

Todas las actividades de Recursos Humanos que hemos mencionado sirven para estar preparados a la hora de incorporar a un nuevo empleado en la empresa, y por otro lado, para ser más objetivos a la hora de hablar de la experiencia con el personal en la empresa, ya que si no son realizadas todas estas actividades es probable que nos formemos una opinión errónea hacia determinados empleados y no seamos capaces de detectar en ellos su verdadero potencial.

Con todo esto, lo que se intenta demostrar es que no es la edad un factor que determine el dinamismo, el entusiasmo, las ganas de trabajar y mucho menos la capacidad de una persona, sino que el ámbito en el cual esta persona se desenvuelva, las posibilidades de crecimiento que sean ofrecidas y el clima laboral que exista en el mismo son realmente los factores que influyen sobre la productividad de los empleados.

Consideramos que hay que darle oportunidad a los jóvenes que recientemente se acaban de formar y que desean hacer desarrollo de carrera, pero a aquellas personas mayores de 45 años, que se han mantenido actualizadas a la época actual, que cuenta con las ganas y la necesidad de trabajar, se les debería dar la misma oportunidad.

## **ANEXOS**

Se presentan a continuación:

- La Guía de la Entrevista, cuya utilidad ha sido la de no permitir que se pasen por alto los temas clave necesarios para recolectar la información deseada.
- Y las entrevistas desgrabadas, realizadas en las diferentes empresas.

Las empresas en las que se ha realizado la entrevista son:

- MAPFRE GRUPO ASEGURADOR
- PROMOTORA ARGENTINA S. A. (INMOBILIARIA)
- ESTUDIO CONTABLE WEISS - LLUPIA
- SUR VIAL "EMPRESA DE CARTELERÍA PUBLICITARIA Y VIAL)
- NUEVO BANCO SUQUIA
- GRUPO REGAM (CONSTRUCTORA)
- COMPAÑÍA FINANCIERA
- EMPRESA DE SEGUROS TRIUNFO
- EMPRESA DE TELEFONÍA MOVIL "TELECOM PERSONAL"
- INMOBILIARIA JUÁREZ BELTRÁN
- "BACAR" EMPRESA TRANSPORTADORA DE CAUCIONES
- GEA SALUD (MEDICINA PREPAGA)
- PARANA SEGUROS

Para obtener la información necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados las preguntas realizadas en la entrevista han sido las siguientes:

**Guía de la entrevista:**

- 1.** ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
- 2.** ¿Podría contarme brevemente de que manera se llevan a cabo las selecciones de personal? ¿cuánto tiempo le lleva realizarla?
- 3.** ¿Para qué áreas se selecciona con más frecuencia en la empresa? ¿Por qué?
- 4.** ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años? ¿Por qué?
- 5.** ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal mayor de 40 años?
- 6.** ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?
- 7.** En comparación con el personal menor de 45 años, ¿cuáles considera que son las características que podrían desfavorecer a una persona que supere la edad mencionada?
- 8.** ¿Alguien condiciona la definición del perfil en esta empresa?
- 9.** ¿Debe ajustarse a normas o políticas referidas a la edad del personal ingresante?
- 10.** ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes?
- 11.** De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas en las que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?
- 12.** ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

**ENTREVISTA Nº 1: MAPFRE "GRUPO ASEGURADOR"**

ENTREVISTADA: CLARISA LUHNING.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Encargada de la parte de administración

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

En general es variable porque hay gente para administración, para puestos administrativos y hay gente que es para el área comercial, en general la gente comercial viene por recomendación o porque sabemos que tiene esa capacidad o estuvo trabajando en algún lugar con buenos resultados entonces generalmente es por ese lado, en el caso de administración suele ser también por referidos, lo que mas preferimos es que sea por referidos porque es la forma en que uno mas se asegura de que le van a recomendar una persona, digamos, alguien que ya viene con confianza y recomendado. En el caso de administración tuvimos una experiencia ahora, hace poquito, hace dos meses que si pusimos un aviso en el diario y llegaron 260 curriculums de los cuales bueno, tuvimos bastante para elegir y bueno, quedó una persona.

➤ ¿Y por lo general, tienen que cubrir puestos rápido o tienen tiempo para buscar con tiempo a la persona?

En general tenemos tiempo para buscarlo, si, no es tan rápido.

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa? ¿Por qué?

Para el área comercial y administrativa, son los puestos que mas buscamos, digamos es lo que nosotros trabajamos, es un servicio, no tenemos área de producción así que o administramos o vendemos.

➤ ¿Vos sos la que elige en caso de que haya que hacerlo?

Si yo.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

En general no nos condicionan, pero nosotros somos todos jóvenes y tratamos de que las personas tengan todos el mismo perfil, todos parecidos.

➤ ¿Hasta que edad tienen mas o menos para poder elegir?

Mira la persona que mas grande es tiene 38 años, nuestro problema es que la gente mas grande en muchos casos, es mas lenta, no sabe computación que para nosotros es una cosa fundamental, porque alguien puede hacer buenos trabajos pero si les tenemos que enseñar a usar computadora, mouse, un sistema, un programa digamos, no tiene la capacidad, y nos ha pasado que a lo mejor cumple otros requisitos, pero si vos tenés que enseñarle a usar un programa, messenger, a mandar mails y todo eso, es como que es un trabajo extra, y toda nuestra actividad es por computadora, notas que presentamos, información que cargamos en el sistema, cotizadores y todo por computación.

➤ Entonces acá en lo posible ¿tratan de no tomar gente mayor de 40?  
Por lo general no.

➤ Claro por todo esto que me contabas...

Claro, hemos tenido si, en puestos de venta gente un poco mas grande pero es de la venta en la calle, en eso si tenemos gente mas grande, incluso en el ramo de seguros de vida, nosotros comercializamos todo tipo de seguros, en el ramo de seguros de vida generalmente se busca gente mas grande porque ha tenido mas experiencia, porque puede transmitir distinto el sentimiento de un seguro de vida que una persona de 20 años

Generalmente el que compra un seguro de vida es mayor de 40 que tiene, tiene familia, otra responsabilidades y ve mas cerca la muerte, por eso por ahí la gente mas grande puede servir para eso.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Mira las principales ventajas serian que en nuestro caso que con la mayoría de la gente que trabajamos son jóvenes estudian y a veces el problema es que hay que tener en cuenta el tema de las salidas o las responsabilidades, en cambio si es gente mas grande no tenemos el problema de los viernes a lo mejor a la mañana, que es un problema porque salen el jueves a la noche o los días para examen o que están preocupados por la facultad en otros casos es que tienen hijos mas chiquitos que también es un problema, se supone que si es una persona mas grande ya tiene hijos de 10, 15 años.

➤ ¿Y en cuanto a las competencias de cada uno para el trabajo?

Con la gente grande nos pasa lo que te decía, la gente que no trabajó, que no viene en ritmo de trabajo es imposible, la gente que se quedo atrás con el tema de las telecomunicaciones e internet se quedo atrás de eso, no tiene conocimientos de internet, como una persona joven que aunque no trabaje por lo menos va al cyber entonces ese es el problema de las competencias, porque nuestro trabajo es así, nos relacionamos con otras oficinas y otras compañías todo a través de internet.

Por ahí le encontramos mas ventajas para trabajos de ventas por ahí la persona mas grande para determinados productos de venta da la sensación de mas estabilidad y de mas confianza que a veces la persona joven no la despierta en el cliente.

En general las personas mas grandes saben que tienen menos posibilidades de conseguir otro trabajo entonces generalmente cuidan mas sus trabajos, por ahí las personas mas jóvenes tienen mas expectativas de progreso.

En cambio cuando tenés más de 40 tus prioridades son otras ya sabes en lo que consiste un trabajo, has trabajado en otros lugares y aprendes a valorar la estabilidad que te puede dar un trabajo.

➤ ¿Esto se ve reflejado en las inasistencias, en comparación entre los jóvenes y las personas de mayor edad?

En realidad no es un problema que tenemos pero con las pocas personas que tenemos problemas de inasistencias son jóvenes.

- ¿Entonces tu experiencia con el personal mayor de 40 ha sido positiva? Si ha sido positiva, si.
- ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud?  
Nosotros decidimos todo , tenemos una oficina delegada de Mapfre, de la cual nosotros resolvemos a quienes empleamos y a quienes no, si tenemos algunas pautas de selección en cuanto al perfil de las personas a buscar pero en general Mapfre casa central te diría que en promedio tienen 25 años.
- ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?  
En el caso de Mapfre te diría que es, si puede ser experiencia, pero se busca gente joven y un perfil intermedio, no gente que se quiera comer el mundo, si no que tienen un perfil mas tranquilo, un perfil bajo.
- ¿Y en cuanto a la edad no hay nada establecido?  
No hay nada establecido pero por lo general la gente que se toma es gente joven, pero te aclaro que en muchos casos no es que este establecido que sea gente joven , sino porque cumple mejor los requisitos que uno esta buscando porque hoy entre los 20 y los 40 de todo lo que puedes conseguir gente a lo mejor de 25 o 30 que cumple mucho mas los requisitos que los de 40 por lo que te decía de que se desactualizan.
- ¿Y además del tema de computación que otro requisito hay que se puede llegar a ajustar mas a la persona joven y no a una persona mayor?  
No te diría que después pasa a ser un tema de actitud de la persona, que sea positiva, activa, que eso se podría dar en cualquier edad, pero el tema principal con la gente de mas de 40 es la desactualización en el trabajo, incluso aun los que vienen trabajando vos encontrás dentro de la gente grande gente mas joven que a lo mejor tiene 30 años y menos inconvenientes entonces optas por la gente mas joven.
- ¿Y no te has encontrado con gente que no esta desactualizada, que hace poco que dejo su trabajo?  
No por lo general la gente de 40 o 45 que nosotros tenemos, es gente que ha dejado su trabajo o que la han echado, pero que viene con sus vicios y que por ahí si viene de un trabajo en el cual estuvo muchos años tiene ciertas costumbres que tenia en ese trabajo y los trae o pretende tenerlas iguales acá y a lo mejor las condiciones son distintas y también la forma de trabajar, eso hace que sea difícil de cambiar.
- ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?  
El perfil buscado era una persona activa que pegara con el grupo, para que se llevara bien con todos y bueno que hubiera tenido experiencia laboral, de los 260 curriculum que recibimos, una gran cantidad era de gente joven, recibida que no tenia experiencia laboral y para nosotros era importante que haya

tenido experiencia por las cosas que uno aprende en su primer trabajo relacionados a los horarios, y a solucionar problemas, entonces buscábamos a alguien que haya trabajado en algo similar.

➤ ¿Y algún estudio en particular?

No porque en realidad no se requería un conocimiento en particular sino experiencia en el área administrativa

Lo que hicimos fue una preselección de los cuales agarramos de 25 a 35, todas las personas que tenían mas de esa franja como en realidad teníamos 260 para elegir, ni los vimos. Y después empezamos a seleccionar por carreras preferíamos carreras como administración, contaduría, esas carreras eran preferibles a psicólogos, psicopedagogos o arquitectos que son carreras que no tienen nada que ver con nosotros.

En nuestro caso para la gente que trabaja que en su mayoría son jóvenes, prefieren que sea gente mas joven porque por lo general la gente mas grande no se adapta, tiene más peros para todas las cosas, es mas difícil de amoldar, la verdad que es una pena porque es mucho mas difícil para ellos encontrar un nuevo empleo, casi imposible te diría, en las ventas puede llegar a funcionar, pero si es alguien que ha tenido experiencia y que tenga relaciones, sino una persona de 45 años para una tarea de administración no te sirve porque realmente no se adapta a la computadora, aunque la sepa manejar, nosotros hemos tenido casos en que aunque vos le enseñes o sepa recibir mails no es el mismo el manejo que tiene, la velocidad, la rapidez, si se les borra algo, o tiene que hacer una nota que una persona joven, entonces por ahí uno es como que no les tiene paciencia.

Mira nosotros pusimos un aviso mínimo pidiendo una persona con manejo de PC y llegaron 260 personas para elegir a los mayores de 40 ni los ves, aparte uno supone que una persona mas grande va a pretender mayor salario a veces no es así, pero necesita para la estructura de su casa mejores condiciones.

➤ Si lo que a veces es contradictorio porque después están con los planes del gobierno que les pagan mucho menos de lo que por ahí le pueden llegar a ofrecer acá..

Si eso es cierto

Nosotros tuvimos mucha gente recibida pero que nunca había trabajado en nada, y nosotros siempre íbamos a preferir alguien que tenga experiencia, pero las personas de mas de 40.....directamente las descartamos.

**ENTREVISTA Nº 2: PROMOTORA ARGENTINA S.A (INMOBILIARIA)**  
**ENTREVISTADO: TICIANO BIANCONI**

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Gerencia.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Se llevan de dos formas, a través de una consultora a la que se le da el perfil que se requiere de la persona a seleccionar y la consultora, nos manda tres postulantes, si nos gustan se elige a uno, la consultora se encarga de hacer los análisis ambientales, análisis de antecedentes de la persona o psicológicos si es necesario y en función de eso se toma a la persona.

La otra forma es cuando la hacemos a través de una convocatoria directa, a través de la base de datos, de antecedentes, relaciones, de vínculos o a través de clasificados en el diario, esas son las variedades que empleamos.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

Si tiene que ser cubierto a la brevedad por x motivo normalmente recurrimos a la consultora para que solucione rápidamente el inconveniente, si contamos con mas tiempo o es para el nivel gerencial normalmente se hace con consultora, si es un puesto que no requiere demasiado análisis lo hacemos nosotros.

Para un comercial, si es un vendedor que va a tener a cargo muchas funciones como un jefe de ventas, sería a través de una consultora o no, pero podría ser más para la consultora, si es un vendedor junior lo hacemos a través de un aviso

➤ ¿Y ese perfil que ustedes le dan a la consultora que requisitos principalmente tiene?

Se especifican edad, sexo, experiencia comprobable en el puesto, se detallan las tareas a cargo.

Se determina si va a tener personas a cargo porque eso es sustancial para la selección, se especifica si tiene que tener movilidad o no.

➤ ¿Y en cuanto a la edad?

Se trata de que sea una persona más que por la edad, se trata que sea una persona dinámica, proactiva, si es para ser vendedor señor pesa mucho la experiencia por lo tanto, por ejemplo una persona no puede ser extremadamente grande por que tiene que mostrar propiedades, estar mucho tiempo en la calle y por una cuestión física por ahí físico no le da, si es junior si se requiere personas jóvenes porque lo tenemos que amoldar a la idiosincrasia de la empresa porque después esa persona va a cubrir más adelante los puestos más elevados, no?, subir de categoría.

- ¿Y que es para vos una persona grande?

Y una persona de 70 años 65 años, una persona de 40, 45 años perfectamente podría estar en ese puesto, si fuese para un puesto junior si la persona de 45 años no tiene experiencia en el rubro lo mas probable es que no, pero si es para un puesto de jefe de ventas lo mas probable es que la gente que se nos presente sea grande porque lo que estamos buscando es experiencia.

- ¿Y cuales serian las cosas que desfavorecerían a una persona de 45 años para ingresar a un puesto junior?

Justamente por eso porque si es un junior se tiene que amoldar a ciertos principios de la empresa, no tiene que estar viciado de ciertas costumbres que un chico puede amoldarlo a lo que nosotros pretendemos, es mas fácil, normalmente una persona muy grande esta mas estructurada no necesariamente, pero por lo general esta mas estructurada en su forma de pensar, de trabajar, de vincularse, por las otras experiencias laborales que tuvo, en cambio una persona joven es como que esta mas virgen en este aspecto y entonces es mas fácil amoldarla.

- ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

No es el puesto el que define esa característica, por ejemplo un junior estaría mucho tiempo en la calle, buscando mercadería, producción, mostrando depts haciendo guardias los sábados y los domingos entonces una persona de 20 años tendría menos inconveniente, que una persona de 50 años que tiene familia, otros horarios, mayor desgaste físico, es decir el puesto es el que te condiciona no es porque la empresa no quiera, no, no hay políticas que digan mayores de 45 años no.

- Si ha tomado personal de mas de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

Buenas, en este momento hay una persona mayor de 45.

- ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Las ventajas son la experiencia, mayor capacidad analítica, mayor aplomo en las decisiones, busca mayor estabilidad no es tan rotativo el puesto, en cambio una persona mas chica de 20 tiene otras aspiraciones, entonces la rotación es mas alta porque se van de un lado a otro buscando mejores condiciones que son mas impulsivos y por supuesto tiene mucha menos experiencia.

Las desventajas de un mayor de 45 seria que no tiene tanta flexibilidad de horarios si el puesto requiere mayor desgaste físico también seria eso, están mas estructurados en sus tareas porque vienen de otras empresas serian cuestiones mas desfavorables.

- ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?

Excluyente sería secundario completo, en el caso de fuerza de ventas para niveles altos sería experiencia por eso los de 45 por ahí califican muy bien, en cambio para los junior no, no puedo tomar a un junior de 45 años, necesito alguien más joven por las características del puesto. Es decir para un puesto senior una persona de 30, 35 años puede calificar perfectamente si tiene experiencia, muy difícil sería que una persona de 45 años califique para un puesto junior.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

Fue para vendedor, se buscaba secundario completo, experiencia, buena presencia, se terminó contratando a una persona de 32 años, esa fue la última.

➤ ¿No tenían requisito de edad?

No, no había límite de todas formas no se presentó nadie de 65, se presentaron varios de 45.

➤ ¿Y en ese caso que fue lo que definió la elección?

La experiencia, porque si bien era una persona de 32 años, desde los 18 que trabajaba en esto y bueno eso fue lo que definió la elección.

**ENTREVISTA Nº 3: ESTUDIO CONTABLE WEISS-LLUPIA**  
**ESTREVISTADAS: GABRIELA MANSILLA Y CAROLINA RASPANTI.**

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Nosotras estamos en el área de RRHH, supervisión y administración de personal y reclutamiento y selección de personal, estamos las dos en el mismo área porque somos un grupo interdisciplinario, Psicología y Recursos Humanos

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Hacemos un trabajo de campo, tratamos de ver en que área va a trabajar, la gente con la que va a trabajar, como trabajan, definimos el perfil y en base a eso se seleccionan las personas, se preseleccionan los curriculums en caso de que sean bastantes, se toman entrevistas grupales, individuales, también test.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

Por lo general siempre tenemos que correr con el tiempo, porque por lo general nos piden una incorporación ya, por eso contamos con una base de datos.

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa?  
¿Por qué?

Administrativo contable.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

La mayoría de las selecciones tienen que ver con seleccionar pasantes, entonces los chicos que son pasantes lógicamente si están estudiando no superan los 25 años, y si por lo general nos piden que se pueda hacer un contrato de pasantía.

➤ ¿Nunca les piden a alguien que no sea pasante?

Si hemos tenido casos pero nosotras sabemos que para determinados puestos nosotras sabemos que si lo que buscan es un contador junior seguramente no va a tener mas de 30 años, porque por lo general son asistentes de los contadores.

También depende porque si hay alguien mas grande pero que nos gusta y que encaja con el perfil, lo proponemos, se sugiere.

➤ ¿Ustedes tomarían personal mayor de 40 por su cuenta, suponiendo que ustedes sean quienes decidieran?

Yo no lo pensé nunca pero la verdad es que yo creo que después de los 45 años el dinamismo, la flexibilidad de los horarios, la jornada que es full time y que hoy decir full time es mas de 8 o 9 horas para un área administrativo contable yo no lo tomaría, tiene que ver también mucho si vos sabes que va a trabajar con una persona de la misma edad que vaya a ser su jefe y bueno probablemente choquen porque va a tener una persona grande con mucha

experiencia probablemente en el área, probablemente sea muy bueno lo que hace pero también uno tiene que compatibilizar porque probablemente va a ser mas grande que la persona bajo la cual va esta a cargo hoy por hoy, entonces eso generaría un conflicto en el futuro tendría que tener un liderazgo muy fuerte la persona bajo la que va a estar a cargo como para no dejarse superar por una persona mayor.

También hay que ver porque si es una persona de 40 años que vive sola que no esta casada que no tiene hijos y que se quedo sin trabajo por una cuestión x hay que ver, nosotras acá tenemos mucho en cuenta la psicología de la persona, entonces cuando nosotras seleccionamos tenemos en cuenta todas las facetas.

➤ Y en el caso de que hayan entrevistado gente mayor de 45, ¿cuales fueron las desventajas que encontraron para que sean descalificadas?

En una de las selecciones nos habían pedido personal que esté en la brecha de entre 28 a 35, y en ese caso que era para un puesto de ventas, con todos los requisitos que nos pedían no pudimos encontrarlas en la brecha que nos habían pedido entonces propusimos gente mayor, porque era imposible cubrir todos los requisitos, así que en ese caso fue positivo contar con gente mayor y con mayor experiencia.

Lo que pasa es que también hay que ver, porque una persona de 50 años con 5 hijos que lleva una vida familiar muy dedicada no va a querer dejar eso a lo que esta acostumbrado, por un trabajo de 12 horas diarias, tiene que tener una necesidad muy grande, lo que pasa es que vivimos en una sociedad donde las empresas demandan y demandan horas de trabajo y horas de trabajo, eso es una realidad y la desocupación esta a la orden del día.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Lo que pasa que para el empleador que vos tengas hijos y que tenga que pagar todas esas cosas extras es una desventaja. Por eso yo te decía que tener hijos te limita un poco la flexibilidad, o sea no es que este mal tener familia no estoy en contra de eso, pero que te limita te limita, lo mismo que una mujer embarazada y demás o sea es claro que no todos los jefes tienen contemplaciones con ese tipo de cosas.

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud.?

Si tenemos que ajustarnos a lo que nos piden, también tenemos la libertad y la confianza para recomendar o sugerir que tengan en cuenta a determinadas personas, y nosotras le decimos

➤ ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?,¿Cómo los vincularían con la edad?

Que sean personas dinámicas, responsables, que les pongan pilas a lo que hacen, que sean atentas, porque en realidad no hemos tenido tanto problema con el tema de que no este preparada o que no sabe, no, generalmente bueno si no saben los capacitamos pero gente con ganas de trabajar.

➤ ¿Y hay algunos requisitos que son excluyentes?

Algunas veces nos piden determinados sistemas contables, es decir que los sepan manejar, pero nada mas.

➤ De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

No, creo que tiene que ver con las ganas de trabajar de cada uno pero creo que hoy por hoy todo esta manejado por gente en una brecha de edad de entre los 22 y los 32 años, y eso como te decía antes para mi tiene que ver la flexibilidad en el horario, en la disponibilidad, depende de cuan flexible puedas hacer vos tu jornada de trabajo y extenderla de 10 /12 horas por día, entonces una persona que tiene veinti pico de años y que está en un área de asistencia gerencial sabe que probablemente algún día llegue a un nivel mayor, puede ascender entonces eso tiene que ver con el horario, viste nunca hay un horario de salida.

➤ ¿Y en cuanto la capacidad y los conocimientos?

Yo creo que el conocimiento y la capacidad se va mamando en el puesto, entonces a una determinada edad ya conoces la cultura perfectamente de la organización, sabes como piensa, como se maneja, sabes como resolver los problemas, como cubrirlos, tener todo mamado del puesto por haber empezado de tan chico, porque la adaptabilidad al puesto en un chico mas chico es impresionante, porque ya lo viene desarrollando desde el principio por haber trabajado ahí desde cadete, por eso yo creo que tiene que ver con la flexibilidad de los horarios, viste que ahora te dicen 8 y es 8/10, nunca vas a tener un horario de salida para esos tipos de tareas, administrativo contable, asistente gerencial, asistencia de contador asistente de auditoria y demás, por lo menos es lo que nos pasa a nosotros, lo que nos piden los gerentes y lo que se ve en el mercado actual.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

Es para un puesto de asistente de contador, el perfil es una persona que tenga condiciones para ser en el futuro gerente de esa área, que sea contador junior, o sea un estudiante de contaduría avanzado, que conozca un sistema contable, pasante, entre 25, 26 años, es decir tiene mucho que ver el hecho de que quieran que sean pasantes por el costo laboral que ello implica, sabemos que e prácticamente es cero el costo, solo se les paga el sueldo y ART y una remuneración al año a la universidad, si hoy te pones a pensar que sobre una remuneración tenés que pagar el 35% en cargas sociales, de esta forma pagas el 2% de ART y te ahorras el 33%, es una cuestión de números y bienvenido sea si encontras una persona que encaje con lo que estas buscando, si estás en 4to o 5to año de la facultad, te dedicaste a estudiar toda tu vida, conoces idiomas y encima encontras una empresa en donde no te condiciona el tema de la experiencia, necesitas disponibilidad que seguramente la tenés porque ya cursaste todas las materias y empezás a trabajar de lo que estuviste estudiando, con posibilidades de crecer, es óptimo.

**ENTREVISTA Nº 4: SUR VIAL"EMPRESA DE CARTELERIA"**  
ENTREVISTADA: SUSANA VARELA.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?  
Soy la dueña y la gerenta.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Yo personalmente selecciono el personal, acá por recomendados, por gente que me ha venido a tocar el timbre, o por avisos en el diario, me gusta seleccionarlos yo porque es un grupo humano muy especial el que yo he formado.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

La selección es rápida me llevara una semana, donde la persona es llamada es seleccionada por mi, y tienen 2 semanas de capacitación en donde ya se le paga.

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa?  
¿Por qué?

Ventas y taller, por el tipo de gente con el que estas tratando, es distinto un administrativo que tiene su conocimiento es otro nivel. No estoy discriminando con esto es distinto un diseñador gráfico es raro que yo lo vaya a rotar pero con la persona de ventas si no me amolda al tipo de ventas, se me hace difícil si no me saben interpretar los códigos del taller que me dicen como esta estructurado un cartel, otros porque a la semana quieren ver un movimiento de dinero donde no es así vos tenés que trabajar todo un mes para comenzar a ver tu evolución.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

Yo, en puestos administrativos tengo gente joven, me gusta trabajar con gente joven y en la parte de diseño obvio que también.

¿Tomaría usted personal mayor de 45 años? ¿Por qué sí o por qué no?

En esta empresa tenemos diversas edades desde chicos de 18 años a 43 años, donde yo cuido de acuerdo a la edad el área en que van de acuerdo a su capacidad, acá tengo vendedores, tengo un vendedor de 49 años, es mas positivo una persona entre los 35 y los 50 años tiene otra forma de presentarse, representa mas a la empresa por su edad que llevar un chico a la venta que tenga 21 años, para la venta tiene mas capacidad mas conocimientos es otra la presentación tanto en vestimenta como en vocabulario, si bien acá se les dan clases de estrategias de ventas, es como otro idioma que les enseñamos nosotros para vender viste.

➤ Si ha tomado personal de mas de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

En el taller y en ventas y ha sido muy buena mi experiencia, la prefiero totalmente.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Mas conservadores, mas problemáticos para hacerles entender donde quiero llegar yo tanto en la parte administrativa como en la parte grafica, si la persona ya viene mas estructurada con su edad es mas difícil moldearla a las necesidades de la empresa. Entonces por eso yo no tomaría personal mayor de 45 para esas áreas. Ventajas en personas mayores de 45 para los puestos administrativos y de diseño no las encuentro, me encanta trabajar con gente joven es mas rápida, mas actual.

Yo he tenido una persona de 46 anteriormente en la administración y es el viejo cuaderno, todo con sistemas viejos me quería hacer trabajar, y si bien yo soy una persona de 55 años soy muy actual porque sino no podría estar ocupando el puesto que ocupó, o sea no me daba lo que yo necesitaba administrativamente hasta que encontré gente joven que es bárbara con la que yo me entiendo muy bien, también tenía una asesora legal que tenía 40 años que tampoco cumplió mis necesidades, viste venia de la administración publica, viste ya venia con una estructura que ya no podés modificar por esos vicios y costumbres que ya traen de otros lugares y que es muy complicado poderlos modificar.

➤ ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?

En ventas principalmente buena presencia buena dicción, no me importa si no tiene experiencia porque acá los formamos, pero lo que mas me fijo es la presencia y la dicción, la forma de expresarse es fundamental porque sale a la calle y representa a Sur Vial, es muy importante para mi eso. Requisitos excluyentes no, no me hace sucedido.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

Era para jefe de taller y termine contratando a una persona de 46 años, chileno con 5 hijos, y que me viene bárbaro porque yo para ese puesto si o si necesito una persona mayor que se pueda hacer respetar ante los chicos que trabajan en el taller y no uno que este a su misma altura y que me lo pasen por arriba.

**ENTREVISTA Nº 5: NUEVO BANCO SUQUIA.**

ENTREVISTADA: YAMILE AYAN.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Yo soy la coordinadora de empleos, es una posición que se encarga de la cobertura de las vacantes del banco a fin de que tenga los rrhh disponibles y adecuados al perfil de las necesidades de la organización

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Primero tiene que haber una vacante autorizada por los superiores del banco porque no porque un gerente quiera un empleado se va a tomar directamente, sino que tiene que ser autorizado previamente, primero se les da prioridad a la gente interna del banco por una cuestión de política para ascender o para cubrir otra posición mas beneficiosa, no solo para ascender.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

Todo es urgente pero el proceso lleva su tiempo, hay que tener los candidatos hay que hacer todos los procesos, entrevistas el assesment center tenés también que hacerlo entrevistar por la persona que va a ser su jefe, los exámenes médicos, psicológicos, ambientales, o sea 30 días mínimo

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa? ¿Por qué?

En este momento son todos puestos técnicos, por ejemplo abogados junior, o cajeros de lugares donde no haya posibilidades de poner otra gente y en funciones operativas, hay algunos puestos en la matriz que no se han cubierto pero que no se van a cubrir por este momento.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

Nosotros tenemos las descripciones del puesto donde sabemos las tareas que va a desarrollar y el perfil que vamos a necesitar para que se ajuste a esa actividad, en cuanto a la edad por ejemplo para los puestos operativos por ahí necesitamos gente sin experiencia y por lo general son personas jóvenes, lo que si es exigido en la política es contar con el secundario completo y bueno obviamente que secundario completo es gente mayor de edad, de 21 años para arriba, pero no es algo con lo cual se discrimine sino que tiene que ver con la posición o sea un cajero, un back office, un abogado junior por lo general son personas jóvenes, ahora si lo que se busca es un gerente para una sucursal seguramente va a tener experiencia, más edad, a lo mejor se le piden determinados títulos, lo que también va a significar mas años.

➤ ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años, para los puestos administrativos? ¿Por qué sí o por qué no?

Para un administrativo base no, estoy segura que no, porque siempre se va a preferir mas joven por un montón de cosas, porque una persona mayor si puede calificar pero seguramente tenga otras pretensiones de sueldo, con una experiencia, y para estos puestos quizás me excede en el perfil, pero si si fuese para un gerente o una posición técnica o gerente de un call center bueno hay si alguien mas grande.

➤ Y alguna vez se ha tomado personal mayor de 45 para esas áreas?

Si si, va no se si tenían más de 45 pero 40 seguro, y si se han adaptado bien porque de todas formas el proceso de selección es muy riguroso y aunque venga recomendado por alguien también se le hace el proceso de selección para chequear, lo que si también nos ha pasado con gente de más de 40 años es que hemos tomado funcionarios que tenían esa edad o mas y bueno también se les ha evaluado el perfil para ver si podía desempeñarse en ese puesto, pero no es discriminante, la política por ahí es estricta en que no sea familiar directo de alguien que ya trabaja en el banco o que tenga el secundario completo y que se adapte al perfil, en los puestos mas altos por ahí el tema de la edad, dice por ejemplo mayor de tantos años pero es algo que tiene que ver con los estudios pero no por es otra cosa, por lo general es mayor de 35 años. Hace mucho ya contratamos un experto en relaciones laborales, que tenia 65 años pero ene se momento nos servia porque había trabajado con todos los sindicatos, mas allá de que venia recomendado, o un experto en sistemas porque se crea un área nueva en el banco...pero me parece que en el caso de que se busque un cajero es difícil que encuentres que te de lo mismo uno de 40 y uno de 20, vas a preferir uno de 20....

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

La ventaja de que sea mayor de 45 años, quizás es alguien con mas paciencia y tolerancia para atender a los clientes, seguramente tenga mas experiencia en algunas tareas y ha andado en la calle, es como que es mas reflexivo en lo que hace. Y las desventajas serian que es menos flexible a los cambios, no se adapta tan fácilmente es menos ágil y menos rápido para algunas tareas eso me parece que es lo mas relevante, hay que pensar bien que es lo que estas buscando y cuando tenés a los candidatos ahí decidís, porque a veces el jefe te dice bueno prefiero a este de 40 que ya trabajo, que necesita el trabajo, que tiene una familia esas cosas también pesan, viste y por ahí un chico mas joven de 20 que todavía esta estudiando que empieza una carrera, que se cambia a otra, viste que por ahí son como mas inestables, lo que mas se ha visto acá es que se prefieren los jóvenes porque por lo general son mas rápidos y flexibles pero te digo que de todas formas la edad promedio acá en el banco es de 40 años. Es como que esta muy polarizado también viste, pero acá se valora la madures de la gente. Acá por ejemplo en un cajero si supiera sistema y no le tiene miedo a la computadora, se le enseña y hasta a veces son mas cautelosos con el dinero, pero bueno también se tienen que poder bancar la presión de tener una larga cola esperándote, pero de todas formas hay cajeros grandes acá y les va bien y tienen éxito.

➤ En comparación con el personal menor de 45 años, ¿cuáles considera que son las características que podrían desfavorecer a una persona que supere la edad mencionada?

Y soportar la presión, atender bien a las personas, viste hay algunos que por ahí son mas cascarrabias

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud?

Si no se discrimina por raza, ni por sexo, por religión , no puede ingresar un familiar directo y si lo llegaras a tomar deben estar en áreas que tengan intereses contrapuestos.

➤ ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?

Experiencia dependiendo del puesto de que se trate, algún título, contador o que este estudiando abogacía, y siempre se evalúan las competencias en cuanto a actitud de servicio al cliente si es autónomo, que tenga buen nivel de comunicación, para un vendedor aptitudes para venta, si va a ser un cajero que tenga capacidad de concentración y bueno después vas viendo todo depende del puesto de que se trate. Es decir yo en la preselección lo que hago es basarme en las competencias duras y en la selección tengo ya en cuenta las competencias blandas.

➤ De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

Mirá en este momento la edad promedio como te decía es de 40 años así que por lo general, a no ser que sea para un puesto muy alto que exige mucha experiencia se esta tratando de contratar gente joven por el hecho de que es necesario que el personal se renueve y que yo en unos años tenga gente con cierta antigüedad aquí adentra y con conocimiento del banco para pasar quizás a otros puestos, ya que las personas mas grandes de a poco se me van a ir yendo.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

Un cajero para Arroyito y un back office para Marul y para Morteros, y toda la preselección la hizo la gente de cada lugar, los entrevistaron y después los jefes de esas regiones los conocieron y después me mandaron los currículum a mi y yo acá termine el proceso, haciendo los demás exámenes y obteniendo el informe hecho de los resultados de todo ello.

➤ ¿Y de que edades fueron los elegidos?

Promedio de 20 años, gente que estudiaba porque buscamos gente con iniciativas de estudiar y todo eso. Una vez que tuvimos los resultados de los exámenes psicológicos, porque no les pudimos hacer el assesment center, se los vamos a hacer mas adelante, ya les mande los papeles para que les hagan los legajos personales y después se les hace un informe ambiental, en el que

un proveedor va y les hace una visita en su domicilio, se los chequea en la policía porque bueno, va a entrar a un banco no puede tener los dedos pintados, si esta todo bien, queda.

➤ ¿Siempre es por avisos o por recomendados?

No, en lugares así locales íbamos a sacar un aviso pero después no nos convenía, si bien es publicidad para el banco, como nos están vendiendo no queríamos levantar la perdiz de que...mira están tomando gente, viste, entonces en lugares así locales es por recomendados y acá en Córdoba por ahí me piden posiciones mas técnicas, estudiantes de abogacía, de Recursos Humanos, entonces en esos casos voy directamente a las universidades.

**ENTREVISTA Nº 6: REGAM CONSTRUCTORA**  
**ENTREVISTADA: NOEMÍ GARCÍA**

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Soy administrativa de sueldos, a cargo de todo lo que sea personal.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Generalmente por recomendados, en ocasiones se han puesto casillas y se ha hecho una selección de miles de cartas que llegan a la casilla de correo y bueno ahí de acuerdo al perfil si reúne las condiciones para lo que se esta buscando, por ejemplo en una vez se busco una recepcionista que supiera inglés, entonces era un perfil totalmente distinto a lo que se buscaba siempre, porque necesitábamos una persona bilingüe, porque para recepcionista por lo general con que sepa manejar la computadora, sea una persona atenta, con buen trato y demás, era suficiente.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

Si muy rápido, salvo que se vaya una persona y que avise con tiempo, hace poco se fue una administrativa y todavía no se ha incorporado a nadie, entonces su puesto lo cubrimos todas las que quedamos.

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa? ¿Por qué?

Por el tipo de actividad de la empresa es para el área técnica, viste para las obras, jefe de obra, también para licitaciones en donde hay un movimiento constante, que es de lo que subsiste la empresa y recepcionista, hace mucho que no tomamos administrativas porque estamos las que somos, ahora necesitamos una mas pero todavía no se está buscando.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

Generalmente se tratan de tomar conocidos, cuando estábamos buscando recepcionista, primero tratamos de contactar a las que ya habían sido recepcionistas acá antes y ninguna pudo, o porque estaban en otros trabajos o porque habían tenido familia y ya no trabajaban mas, entonces preguntamos acá si alguien tenia una persona conocida que necesitara el trabajo y bueno Silvia recomendó a Mariela que es la recepcionista actual, pero no nos condicionaron en cuanto a la edad, de todas formas si tenemos que elegir preferimos a una persona joven por el tipo de actividad que lleva, necesitamos que se a una persona rápida, el trato con la gente, son la cara de la empresa viste...

➤ ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años? ¿Por qué sí o por qué no?

Para recepción no, pero quizás para la administración si, lo que pasa que para la recepción no hace falta que tenga experiencia, pero para la administración el tema de la edad no es condicionante, como no tenemos tiempo de capacitar a

alguien quizás alguien mayor con experiencia nos vendría bien, porque por ahí las obras duran dos o tres meses, cuatro o seis meses y terminan bastante rápido entonces no hay tiempo.

➤ Si ha tomado personal de mas de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

Una vez nos paso que teníamos una persona mayor de 45 años que había trabajado toda la vida en la empresa, y bueno acá el jefe es uno solo es el gerente y en ese momento el gerente era nuevo y era muy joven y tenia conflictos con las administrativas que eran personas grandes y con mucha antigüedad, entonces se empezó a pasar por arriba la autoridad del gerente y las cosas se trataban directamente con el presidente, el Ingeniero Amengual pero bueno fue por un tiempo, después lo pudimos superar.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Para una administrativa considero que la ventaja es que tiene mas experiencia y la desventaja me parece que es que puede llegar a venir con mañas de otro lugar que en la empresa no se aplican, pero si tiene ganas de trabajar se tendrá que adaptar, me parece que por ahí una persona grande que pueda llegar a estar a cargo de personas mas chicas a lo mejor ahí puede generar algún problema, o quizás no, es decir puede que no tenga ningún prejuicio, pero ha pasado. Yo creo que esa es la principal desventaja, que corres riesgo de que hayan problemas con las cadena de mando, porque por ahí las personas mayores tienen mas pretensiones o no toleran tanto que se les diga las cosas que tienen que hacer o la forma en que deben hacerlo y menos de alguien menor que ellas.

➤ En comparación con el personal menor de 45 años, ¿cuáles considera que son las características que podrían desfavorecer a una persona que supere la edad mencionada?

Yo creo que por ahí te encuentras con gente mayor de 45 años que se ha quedado absolutamente, que le tiene terror a la tecnología, conocí un contador que no usaba la computadora, tenia pilas de papeles en el escritorio, hacia los balances a mano, viste un quedado, esa es una gran desventaja, y mira que te estoy hablando de un profesional, entonces las personas que no quieren o que le temen a los cambios ya en estos tiempos no te son funcionales, en cambio una persona joven siempre quiere aprender porque quiere progresar, entonces son mas activos, mas despiertos, eso creo que es lo que mas los beneficia a ellos a la hora de buscar un trabajo, que el que los toma sabe que le va a poder enseñar un montón de cosas y que seguramente en un periodo corto de tiempo lo van a estar manejando con total facilidad.

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud?

No explícitamente, pero nosotros a la hora de elegir una persona para que trabaje acá, buscamos a alguien que sea muy colaborador, porque acá, yo liquido sueldos, que es mi función pero no es lo único que hago, por ahí tengo

que hacer un montón de otras cosas que no son exclusivas de mi puesto, entonces si es una persona que no coopera no nos sirve porque no cumple con el perfil de los que estamos acá, viste si es una persona que hace solo lo que le corresponde nunca va a encajar acá porque trabajamos en equipo y nunca tenemos problemas con la empresa en el sentido de que no nos controlan si llegamos tarde, si faltamos un día no nos lo descuentan entonces viste hay que equiparar y si es necesario que ayudes a hacer otras cosas fuera de tu función me parece que es lo mínimo que puedes hacer, acá somos todos multifunción. Cada empresa tiene su estructura, su forma de trabajar y acá las políticas no están muy definidas pero los que estamos acá aunque no estén escritas las conocemos porque están implícitas.

➤ ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?

No, no están definidos, por ahí si es estudiante tratamos de ver bien que los horarios le permitan cumplir lo que una esta buscando, nosotros no tenemos ningún pasante, por ahora no son muy buscados los estudiantes.

➤ De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

Acá si, por ejemplo para el trato con los proveedores una persona de mayor edad me parece mas adecuada para el puesto que alguien mas joven, viste una persona que tenga mas carácter para manejar todo eso, por el tema de pagos, etc. Pero para la recepción o para la administración si no se requiere experiencia siempre vamos a optar por alguien joven.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

La recepcionista, que entro recomendada como te contaba.

**ENTREVISTA Nº 7: COMPAÑÍA FINANCIERA**  
ENTREVISTADA: MONICA FUCHS.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?  
Administrativa.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Hemos tenido varias cosas, hemos tenido por recomendación, hemos puesto avisos en el diario en donde hemos ido eligiendo, bueno porque vos pones en el diario, se busca administrativo, o cajero y se presenta de todo, personas que nunca han tenido experiencia viste, de todo lo que se recibe se selecciona una tanda, se los llama, se les hace la entrevista personal, se hace una selección y de ahí queda una terna, y luego bueno vos la llamas y por ahí no esta de acuerdo pero hay que ver si la otra parte también esta de acuerdo con el sueldo porque por ahí estas de acuerdo vos pero a ellos no les gusta o no están de acuerdo con lo que tienen que hacer y bueno vamos dando prioridad de la uno a la tres o la cuatro.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?  
Por lo general hay que cubrirlos rápido.

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa?  
Administrativos y atención al publico, cajeros.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?  
No, no hemos puesto edades, es decir entre que edades necesitamos.

➤ ¿Y cual es el rango de edad en el cual buscan?  
Por lo general es entre los 18 y los 30, 35, pero también se nos presentan de 40, 50 o hasta 60 años.

➤ ¿Y son tenidos en cuenta mas allá de que lo que buscaban era una persona entre los 18 y los 30 años?  
Si, son tenidos en cuenta, después vemos en que han trabajado, cuales son sus pretensiones y si tienen experiencia.

➤ ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años? ¿Por qué sí o por qué no?  
Mira para cajero hay un señor de 50 y pico largos, el vino acá de cajero, recomendado.

➤ ¿Y ahora en caso de tener que tomar a alguien lo tomaría?  
Y si es realmente capaz por que no.

➤ ¿Y por qué es de 18 a 30 y no más siendo que puede haber gente mayor de 30 que cumple perfectamente con los requisitos?

Porque sino recibís una cantidad de gente mayor que hasta te diría que nunca ha trabajado, lo condicionas un poco por la cantidad de currículum que recibís, la oferta de trabajo que hay es muy grande y aparte porque sabes que va a venir gente mayor.

➤ Si ha tomado personal de más de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

Buena, la experiencia que tenemos es una persona que entro hace poco y que tenía mucha experiencia en esto, había trabajado en compañías financieras.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

La ventaja es la experiencia de vida de la persona, hay un montón de cosas que por el solo hecho de ser una persona más grande las maneja mejor, más si siempre has trabajado en este rubro, en la atención al público y la misma experiencia que te lleva a que no le tengas que explicar cosas que si se las tenés que explicar a un joven de 18 o 20 años que nunca trabajó y las necesita, y las desventajas son las mañas que vos ya tenés porque mientras más grande sos y mientras más empleos has tenido más mañas vas agarrando de otros trabajos y cuesta más adaptarse a un nuevo lugar a nuevos compañeros, también las pretensiones de sueldo influyen, no es lo mismo una persona que tiene hijos que es el sostén de la familia que un chico que por ahí lo quiere para él, pero a veces hay jóvenes que si merecen ese sueldo por la experiencia o por las aptitudes que tienen.

A veces la gente más grande viene con sus costumbres y es más difícil hacerlos cambiar, porque viene con esas costumbres muy arraigadas y hasta te cuestionan por que si toda la vida lo hicieron así, pero bueno hay cosas que acá se manejan a nuestra manera, como en toda empresa.

➤ En comparación con el personal menor de 45 años, ¿cuáles considera que son las características que podrían desfavorecer a una persona que supere la edad mencionada?

Mira los menores son más irresponsables, es menos compromiso, se compromete menos con la tarea, con su empleo que una persona mayor, y los mayores en comparación con los jóvenes corren con la desventaja de que la gente joven es más rápida, más hábil, viste la gente mayor por ahí es más lenta en algunas cosas.

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud?

No acá es muy libre, no nos dicen exactamente como debemos hacer las selecciones, solo debemos tratar de buscar una persona que adapte a la cultura de la empresa.

➤ ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?

Lo principal es buena presencia, puntualidad, un poco de experiencia en el manejo de una caja, que no es muy complicado acá el manejo pero es bueno

que sepa de que se trata, por ahí también se pide que tenga manejo de PC, pero lo básico, no hay nada que sea excluyente, si va a ser una persona mayor tiene que tener si o si experiencia sino no sirve, en el menor lo que te sirve es que al no haber tenido experiencia nunca entonces vos lo puedes adaptar al sistema mas fácil, vos lo vas adaptando y bueno a medida que van pasando los trabajos van tomando lo que les es mas practico y mas útil y lo van incorporando y bueno también esas son las mañas de las que te hablaba antes. He tenido mejor experiencia con la gente grande que con los jóvenes en caja, y en el área administrativa al revés me ha ido mejor con gente joven que con gente mayor, en realidad ninguno de los extremos ni gente muy grande ni gente muy jovencita, término medio 30, 35, el muy joven no me ha dado resultado y el muy grande tampoco.

➤ ¿Y por qué?

Porque yo no he tenido buena experiencia.

➤ ¿Pero por qué temas puntuales?

Por lo que se relaciona con toda la parte de archivos, carga de datos, es como que se les complica mucho, todo lo que hace el administrativo.

➤ De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

Si, en la parte administrativa prefiero jóvenes y de mayor edad en caja no he tenido problema pero en el resto si.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

Mirá las ultimas personas que han entrado han sido recomendadas, siempre están a prueba, pero a prueba para ambas partes, tanto para ellos como para nosotros, y uno fue por internet, una consultora por internet, en la página vimos la propuesta, seleccionamos un par, hablamos con el dueño de la consultora, quien nos recomendó también porque el conoce a las personas porque ya las ha entrevistado y conoce los perfiles, entonces después entrevistamos nosotros a tres y elegimos a uno, lo que se buscaba era cajero, pero tiene mucho de un puesto administrativo, carga de datos toda la contabilidad, los archivos.

➤ ¿Y en esa selección cuáles eran los requisitos?

Ser cajera administrativa, experiencia en atención al público.

➤ ¿Y la persona elegida que edad tiene?

Y tiene 36 años y había gente mas joven, mira acá tenemos bastante variadas las edades, tenemos de 25, 36, 40 y 55, así que como verás es bastante diverso.

**ENTREVISTA Nº 8: EMPRESA DE SEGUROS "TRIUNFO"**  
ENTREVISTADO: SR. SERGIO GORDILLO.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Encargado de la sucursal

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

En primer lugar ponemos un aviso en el diario, luego seleccionamos los currículos de acuerdo a lo que estamos buscando y dentro de esa selección se llama a entrevista para conocer el perfil más o menos de la gente, y ahí queda la gente que va a tener posibilidad, quienes son entrevistados nuevamente y luego se decide y se llega a la etapa final.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

No, tenemos tiempo para realizarlas, si, si.

➤ ¿Y en los requisitos que uds. buscan hay algún requisito exclusivo que hable de la edad?

Si, pero no es excluyente.

➤ ¿Y por lo general dentro de que rango de edad se busca el personal?

Y lo que busca normalmente la plaza, o sea, no mayor de 35 años, pero te vuelvo a decir no es excluyente.

➤ Es decir que si viene una persona mayor de 45 y cumple los requisitos...

Es considerada.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

No, pero yo se cual es la filosofía de toda la compañía y trato de que se adapte a eso, es decir, yo no fijo nada en particular, si una persona entra es porque cumple con los requisitos y porque considero que va a poder adaptarse a la forma de trabajar que tenemos acá.

➤ ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años?

Si hemos tomado dos, hace poco, no mayores a 45 pero si mayores de 40.

➤ ¿Y cuál ha sido su experiencia con el mismo?

Buena, muy positiva

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Y la desventaja no la he evaluado pero si la tendría que evaluar te diría que es el menor tiempo que le queda de vida útil en la empresa, por las edades, no?, ya por su edad esta a punto o cercano a jubilarse esa podría llegar a ser una dificultad y como experiencia positiva es que siendo personas mayores de 40

años y sabiendo lo que les cuesta conseguir un trabajo, cuando lo consigue se pone todas las pilas, lo cuida, se preocupa. Siendo una de las dificultades también el tema de las mañas que traen de otros trabajos anteriores, yo te puedo asegurar que es mas importante el hecho de que les ha costado mucho conseguir un trabajo y son tan concientes de lo difícil que esta reinsertarse en el mercado laboral que las mañas quedan a un lado y tratan en lo posible de adaptarse a las costumbres de la empresa en la que trabajan actualmente, poniéndole mas voluntad.

➤ ¿Y en cuanto a las competencias?

Es mas fácil que una persona de 40 años tome mas conciencia de las responsabilidades que un chico de 20.

➤ De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

Lo que pasa es que ha sido tan buena la experiencia que he tenido con el personal mayor que creo que funciona en la mayoría de los puestos y me ha tocado contratar personas de menor edad y me ha costado mucho mas, mucho mas enseñarle, es como que están con la cabeza en otro lado.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

Fue para recepcionista y atención al cliente, sacamos un aviso en el diario y nos llegaron 350 curriculum, hemos visto personas hasta 30 años.

➤ ¿Y cuando ponen hasta 35 en los avisos, por que no lo amplían sabiendo que funcionan tan bien?

Porque la gente mayor que hemos tomado siempre ha sido recomendada, solo uno entro a través del aviso en el diario, pero para este puesto de recepcionista preferíamos a alguien mas joven por una cuestión de frescura a la hora de atender al cliente, pero no hemos descartado currículo que se han presentado de personas de mas edad.

➤ ¿En el aviso decía hasta que edad?

Si, hasta 30 años, porque preferíamos tener una persona joven.

➤ ¿Y el promedio de edad dentro de la empresa cual es?

El promedio es de 40 años.

Yo creo que en algún momento va a ser necesario nutrirse de gente joven para que dentro de unos años tengamos gente con determinada trayectoria en la empresa, de hecho hay gente joven que ya está trabajando.

➤ ¿El más joven que edad tiene?

El más joven tiene 25 años y los más grandes tienen 40, 42 años, lo que pasa es que pesa mucho la experiencia, este rubro es complejo.

➤ ¿No hay capacitación?

Si hay capacitación pero nosotros tenemos chicos que están trabajando hace 6 o 8 meses y que se sigue capacitando.  
La gente joven por lo general sabe aprovechar la oportunidad de trabajar acá, porque se los capacita y ahora lo que se necesita es adquirir experiencia.

**ENTREVISTA Nº 9: TELECOM PERSONAL.**

ENTREVISTADAS: KARINA LIENDO Y GABRIELA SCHMIDT

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Mirá hacemos un poco de todo, acá somos varios hemos crecido mucho en muy poco tiempo así que hacemos todo de todo, yo soy contadora.

Y yo soy la recepcionista, estudio Recursos Humanos y hace poco empecé a hacer las selecciones con ella.

Hacemos lo que es la parte de venta corporativa y la parte de administración de ventas, control del área financiera y el área de logística.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Se hace a través de un aviso en el diario y de los currículos que se reciben se hace una preselección, a los preseleccionados se los llama a entrevista y de la entrevista hacemos otra preselección y luego se hace otra entrevista con el encargado del área a donde va a ingresar la persona.

➤ ¿Siempre por aviso en el diario o también por recomendados?

Se ha hecho por recomendados pero por lo general ponemos un aviso en el diario, si se hace por recomendados es porque no tenemos el tiempo como para hacer una selección y era urgente cubrir el puesto.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

Mirá se dan las dos cosas, lo que pasa es que como ha crecido tan rápido la empresa, de repente nos encontrábamos con que los que éramos ya no dábamos a basto y pedíamos que se incorpore alguien nuevo, esto nos paso mas que nada en el área administrativa, entonces en esos casos necesitábamos a alguien que ya tenga algún conocimiento previo y que mas o menos se adapte al ritmo que llevamos nosotros, porque acá estas ocupado todo el tiempo, nunca se para de hacer cosas, viste acá no te aburrís nunca.

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa? ¿Por qué?

Para el área de venta de los locales, o sea de los puntos de ventas en el salón y para el área administrativa en si, porque digamos que el resto ya esta mas armado.

La parte de gerencia ya está toda cubierta, por el hecho de que a medida de que hemos ido avanzado el que mas iba sabiendo es el que mas arriba iba quedando por una cuestión de conocimiento y de confianza, no es que se ha seleccionado personal para esos puestos.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

No, no, o sea generalmente en la preselección uno mas o menos selecciona lo que ya sabemos que al presidente le pueda llegar a gustar, pero no le gusta la gente grande, por una cuestión de que acá vamos muy rápido y lleva mucho

tiempo tuyo y por ahí la gente mayor está casada, tiene hijos y sabes que sus tiempos son distintos.

Acá hay gente de 40 años, en el área de venta corporativa, pero a esa gente la eligió una persona que es mayor de 40 años, y es como un área que se maneja distinto a toda la empresa.

➤ ¿Y el presidente, al que no le gusta la gente grande, que edad tiene?  
Tiene 38 años recién cumplidos y es una persona extremadamente dinámico y hay que ser sumamente dinámico para seguirle el ritmo a él.

➤ ¿Y Uds. no tomarían a nadie mayor de 40 años porque saben que a él no le gusta?

O sea en la parte comercial no le gusta, en el área administrativa no hay nadie mayor de 40 años, la selección de todas las personas la hice yo y seleccione toda gente menores de 35 o 30 años.

➤ ¿Y por qué?

Porque yo soy chica, tengo 28 años, porque buscábamos estudiantes y porque tengo la idea de que las personas grandes al presidente no les gustan.

➤ ¿Y por qué buscaban estudiantes?

Porque se busca gente que sea dinámica y que sea personalmente muy activa, y el hecho de que sea estudiante, significa que además de que está estudiando también trabaja y está en constante movimiento y si tiene que venir a trabajar un sábado después de hora no es lo mismo que una persona que está casada y tiene hijos.

➤ Si ha tomado personal de más de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

Mira los mayores de 40 están en el área de venta corporativa y no terminan de adaptarse al puesto ni a la empresa, son como una empresa aparte.

➤ ¿En caso de que tuvieran que renovar en esa área pondrías gente joven?  
Si la opción fuese mía sí.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Ventajas, la experiencia que puede tener, a mí me parece que no es un problema de edad, me parece que es un problema de capacidad de la persona independientemente de la edad que tenga y de adaptación al ritmo.

➤ ¿Y si es una cuestión de capacidad no han encontrado gente mayor de 40 con pilas para trabajar, con ganas?

Tienen toda la capacidad del mundo pero no tienen el ritmo que nosotros llevamos y no tiene la adaptación al cambio que estamos pidiendo, vienen con más costumbres de otros lugares.

➤ En comparación con el personal menor de 45 años, ¿cuáles considera que son las características que podrían desfavorecer a una persona que supere la edad mencionada?

Depende de qué trabajo estemos hablando, si hablamos de profesionales yo en ese caso prefiero gente más grande porque tienen experiencia, conocimientos, aptitudes y porque esos vicios que pueden traer las personas más grandes y que pueden llegar a ser una desventaja para ellos, en este caso toda esa experiencia sería su fuerte.

Pero los vendedores los prefiero jóvenes porque son mucho más dinámicos, no digo que no haya gente mayor de 40 años que no sea dinámica, pero...no se, me parece que los jóvenes son más dinámicos y en administración me parece lo mismo.

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud.?

No.

➤ ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?

Que sea dinámico, que se le note realmente que tiene ganas de trabajar porque eso significa que le va a poner más pilas a todas las cosas que tenga que hacer, y que sea proactivo, que sea exigente, que tenga un buen currículum personal, que tenga muy buena presencia, y un excelentísimo trato, eso es muy importante acá el ambiente que una persona pueda llegar a generar es muy importante, hemos tenido la experiencia con un par de vendedores que vendiendo eran excelentes, eran los mejores, pero que como personas eran un punto negro.

➤ ¿Y en el aviso ustedes ponen un límite de edad?

No, no, no, lo único que se quiere acá, o sea, se mira cualquier cosa menos una cuestión de edad.

➤ Pero a la hora de seleccionar prefieren gente joven...

Eh.. depende del puesto, para venta seguramente vamos a elegir gente joven, para venta de locales gente joven, pero sin embargo hay todo un departamento de gente que ronda los 40 años..

➤ ¿Y hay algún requisito que sea excluyente?

No.

➤ ¿Para algún puesto algún conocimiento básico?

No, se forma.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?

La última selección fue para ventas, el perfil era gente joven con buena presencia, que sean activos, que vos los veas en el local y que sea agradable

entrar, que sean predispuestos, que si un día alguno de sus compañeros tuvo un problema y se tiene que quedar más tiempo para cubrirlo lo hagan. Creo que es lo que buscamos por lo general, gente joven pero que sea dinámica, más allá de la edad, que sea dinámica y que se le note.

➤ ¿Y quiénes quedaron, qué características tienen?

Quedaron dos, una chica de 24 y un chico de 24 también, de muy buen trato los dos, lo que pasa es que nosotros nos terminamos de dar cuenta si la persona funciona o no cuando se insertan en el local, donde ya esta bastante armado, ya tiene su gente y si no logra adaptarse a la gente ahí es cuando nos damos cuenta si le erramos en la selección o si dio un buen resultado, por ahora los chicos están funcionando bastante bien.

Acá somos todos de un perfil muy bajo y se tiene muchísimo en cuenta la colaboración entre todos y el clima que se genere en la empresa, y como hay un excelente clima queremos que eso se mantenga, si hay una persona que no encaje con el grupo humano... es un problema para nosotros me entendés, es lo que te contaba de los dos vendedores que eran excelentes vendedores pero que como personas eran... bueno, no encajaban, siempre quedaban afuera, los mismos compañeros en el local de ventas no los querían y bueno, fueron despedidos, no acá hay un clima espectacular, y si un día estas mal porque bueno a todos nos pasa de estar mal alguna vez, que no te extrañe que te suene el teléfono y que sea el presidente y te diga veni a mi oficina y contame que te pasa, es como un padre te diría mas que un presidente.

No, pero con los chicos nuevos que entraron en ventas, estamos contentos porque están bien, tienen un perfil bajo, son tranquilos, pero son dinámicos, agradables, y ahora tenemos unos clientes fantasmas que nosotros llamamos, que es gente que nosotros conocemos y que ellos no conocen y que es como una prueba que tienen y hasta ahora lo están superando, porque digamos que estos clientes fantasmas no son clientes fáciles y que te dan a pensar que bueno, están averiguando y que no te van a comprar nada.

➤ AH... esta muy buena la forma de saber si funcionan....

Bueno, te agradezco mucho.

No, no hay por qué.

**ENTREVISTA Nº 10: INMOBILIARIA JUÁREZ BELTRAN**  
ENTREVISTADA: GUILLERMINA MACÍAS.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Estoy en el área de alquileres y venta, o sea que hacemos atención telefónica al cliente, atención personalizada y bueno mostramos el inmueble y hacemos todo el recorrido de la operación, hasta que se cierra.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Ponemos un aviso en el diario sin dar el nombre de la inmobiliaria, porque es muy conocida y tiene muchos años y hay tanta demanda, no queríamos que vengan todos acá personalmente a dejar sus currículos así que abrimos una cuenta de arnet. Bueno pusimos los requisitos que buscábamos.

➤ ¿Qué edades buscaban?

Entre 20 y 24 años, sexo masculino, preferíamos varones, porque la persona que se había ido de ese puesto era un hombre y las que quedaban eran todas mujeres así que queríamos sexo masculino si o si, que estudiara ciencias económicas, que fueran estudiantes, después nos llegaron mas de 200 currículos y yo fui limpiando y preseleccionando y bueno... quedaron 13 chicos a los cuales les hicimos entrevistas personales.

➤ ¿Y por qué buscaban gente tan joven, hasta 24 años?

La verdad un poco como para que aprenda y educarlo desde chico nosotros, no que venga una persona con sus mañas y sus cosas sino una persona joven que realmente necesitara trabajar, no que nos dure un tiempito y se vaya sino para que necesite el sueldo para mantenerse.

➤ ¿Y para qué puesto era?

Era administrativo, para la parte de administración que nosotros hacemos administración de propiedades, cobranza a los inquilinos, trato con el propietario, mantenimiento cuando hay problemas con el departamento y la parte contable.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

Si, esto creo que lo hicimos en una semana y en cuanto nos decidimos al otro día estaba trabajando esta persona, porque la persona que se fue estaba trabajando hace muchos años acá o sea que era el jefe del área de administración, o sea que era un hueco grande el que quedaba por cubrir, en realidad cambió la estructura, porque pasaron a una persona de jefa y entró esta persona nueva en el lugar de la persona que ascendieron.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

Si, en realidad yo ya sabia lo que querían, que sea una persona que maneje los códigos de los que estamos acá, de confianza sobre v todo porque nosotros

acá manejamos también plata, responsable, educado, menor de 25 si o si, un poco por lo que te decía, como para que empiece de cero y con la esperanza de que se sienta cómodo y que pueda hacer una carrera acá, que pueda estudiar su carrera a lo mejor, si es una carrera de 5 años que la haga en 8 años, pero que esté contento acá que trabaje, el horario acá es de 9:30 a 18:30, o sea que son muchas horas.

➤ ¿Y cuántos años tiene el chico que entró?

Tiene 24 años y algo que en realidad yo que es por ahí una idea que uno tiene preferíamos soltero y bueno este chico es casado y tiene un hijo, pero viste también eso te da la pauta de que lo necesita y lo va a cuidar, por ahí eso viste era un prejuicio mío, porque que tiene que ver, al contrario, si tiene un hijo necesita trabajar y necesita igual que otro el trabajo.

➤ ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años? ¿Por qué sí o por qué no?

Ay que pregunta..., en ventas puede ser, si es una persona que ha tenido mucha experiencia pienso yo que soy nueva en esto y que estoy hace dos años en esta área, pienso que puede ser bueno o sea un supervisor por encima mío, una persona que ha tenido 10 años de experiencia va a saber mucho más que yo y mucho más que los que estamos acá, nos podría re servir...

➤ ¿Y en el mismo puesto que vos?

Eh, si, si, si tiene experiencia si, si porque si es alguien que realmente necesita trabajar o que se adapte también a nosotros porque nosotros tenemos entre 20 y 28 años, o sea que tampoco hay gente grande o sea que mientras que se adapte y pueda ser flexible si porque me parece que el va a tener que adaptarse mas a nuestras mañas que nosotros a las de el y en cuanto el tenga algún problema el que se va a ir es el no se me parece, y en la administración particularmente acá no, porque me parece que hay gente que lleva mucho tiempo acá y que no se, una persona de 25 años que tenga que darle órdenes a una persona de 40, no se me parece que es un trabajo mas libre, no es tan rutinario, es muy independiente.

➤ Perdón, ¿en administración me decís que tendría que darle órdenes a un mayor?

Claro el jefe de área de administración tiene 25 años y tener que darle órdenes a uno de 40..., viste acá es totalmente distinto todos los días, es muy independiente, es muy libre, si bien yo le remito todos los días a mi supervisor todo lo que hago.

➤ ¿Y en el área administrativa son todos de 25 para abajo?

No, hay una de las chicas que tiene 36 años, pero bueno, no se..., es la esposa del dueño, la edad acá va de los 20 a los 40, no mas, acá solo el dueño es mayor de 40, que tiene 55 años, pero nadie más.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

La verdad... no sabría decirte, pero me parece que la comunicación, el diálogo y la distribución de tareas pienso que no se si se adaptaría muy bien. Por ejemplo el chico que se tomo ahora en administración, también tiene que hacerse cargo de las propiedades y es renegar y renegar, y si bien recibimos currículos de personas mayor de 40 años, pero los currículos que me entraban eran de gente que tenían hechos un MBA, un postgrado, viste muy capacitada, entonces vos decís por \$600 entrar acá a hacer tareas de mantenimiento que es una de las tareas principales que tenían que llevar a cabo, viste me pareció una falta de respeto hasta llamarlos, de todas formas yo me remití a lo que me habían pedido que fue que sea una persona joven.

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud. ?

Si, que maneje los mismos códigos, que tuviera la necesidad de trabajar, querían que les dure, querían que esa persona necesitara realmente el sueldo para llegar a fin de mes, para solventarse sus propios gastos, que necesite el ingreso para poder estudiar, para sus apuntes, eso es lo que nos habíamos propuesto.

➤ ¿Habían requisitos excluyentes?

Que no sea mayor de 24, que de todas formas te digo que nos llegaron un montón es más te diría que mas de la mitad eran de personas mayores de 24 años, que me llamo un montón la atención porque los currículo eran impresionante y además que nos mandaron mujeres, y mujeres no queríamos, pero por una cuestión, como te conté, de que ya habían tres chicas en la administración y querían un varón, porque viste en las inmobiliarias los inquilinos se enojan y no quieren que les cobres y querían que haya un hombre para poner freno un poco a esas cosas.

➤ ¿Y han tomado alguna vez personal mayor de 40, o 45 años?

No, si tenemos personal de esa edad en mantenimiento, el gasista, el plomero.

➤ ¿Y para el área de ventas y administración?

Y en el área de ventas hay una persona de 45 años pero hace 10 que trabaja acá.

➤ De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

Pienso que en la parte de gerencia o de presidencia es por ahí lógico por una cuestión de experiencia y de trayectoria que haya una persona mayor de 40 años, aunque también comparte que puede haber una persona de 28, 30 puede ser brillante y que tenga una formación académica hasta quizás mejor que los que están hoy en gerencia pero creo que la experiencia pesa y es una ventaja y que si la tienen eso influye en la edad, no me veo teniendo yo un jefe de 30 años, pero...

Si entrara una persona en tu puesto que tiene 45 años, ¿qué crees que es lo que lo desfavorecería en comparación con los que ya están acá?

En realidad no se si es un prejuicio pero creo que sería más mañoso en muchas cosas, primero que ventas es un área complicada..., pero en realidad tuvimos hace menos de un año una persona mayor de 40 y a mi personalmente trabajando con ella me fue bárbaro, me enseñó un montón, pero porque tenia mucha experiencia, y hacia mucho que trabajaba acá, no era una persona que entro teniendo esa edad...

**ENTREVISTA Nº 11: BACAR, EMPRESA TRANSPORTADORA DE CAUCIONES.  
ENTREVISTADO: DARIO HEINZ**

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?

Estoy en la oficina de personal encargado de la liquidación de sueldos

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

Si, bueno, primero que nada acá se reciben gran cantidad de currículos y nosotros tenemos ciertas pautas a cumplir dentro de lo que es recepción de currículos, si o si tiene que ser conocido de alguien de la empresa, eso está directamente relacionado al tema de que acá se maneja mucha plata, entonces tenés que tener un contexto mas cercano con la gente, conocerla más, porque imagináte que se te puede cruzar cualquiera.

➤ ¿O sea que nunca ponen un aviso? ¿Siempre es por recomendados?

Exactamente, es mas todas las empresas de transportadoras de cauciones nunca ponen avisos por el hecho de que es muy amplio el análisis que tenés que hacer, mira nosotros en este momento somos 98 empleados, todas las personas de las que hemos recibido currículos son conocidos de alguien, primero porque directamente no los recibimos directamente y segundo porque nunca se puso ningún aviso, a su vez una vez que recibimos los currículos tienen que tener una carta de recomendación de la persona de la cual es recomendado y certificado de antecedentes que tiene que estar limpio por supuesto, esos son los dos requisitos básicos, luego se empieza con todo lo que es el análisis psicológico por el hecho de que para determinados puestos se cargan armas y es un requisito indispensable de RENAR que es el registro nacional de armas que el empleado tenga un análisis psico-social para el manejo de armas, también se les hace una capacitación, nosotros tenemos tres grupos de empleados, según para que puesto se haya elegido recibe capacitación por parte de la persona encargada del área.

➤ Y para las áreas administrativas se hace exactamente lo mismo?

Si, lo que pasa que las exigencias para el personal de la planta son mucho mayores, acá en la administración generalmente se hace exactamente lo mismo, el psico-social no tanto, si vamos a tomar a alguien para la oficina de personal esta dos o tres semanas aprendiendo, hasta que mas o menos maneje la información necesaria y a partir de ahí empieza.

➤ ¿Pero de todas formas se hace una selección de las personas recomendadas o entra directamente una persona elegida por el currículum?

Si, se hace, se eligen 5 postulantes y de ellos se elige a partir del resultado de las entrevistas personales, acá en la administración hay gente menor de 45 y en la planta si hay gente mas grande, las personas de seguridad por ahí son más jóvenes y los choferes y portadores son más viejos, porque el chofer para estar trabajando en un camión blindado tiene que tener muchos años de experiencia porque es un camión de gran porte.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

Si, en realidad en el área de administración siempre se ha fomentado el trabajo para los jóvenes, tenemos chicos de 18 años, hubieron muchos chicos que entraron por el PPP con 18 años, por lo general han ido quedando, en esta última tanda no, porque no había trabajo para darles, por supuesto que la cabeza visible de cada departamento de la administración esta manejada por gente grande, pero en sí la información la manejan todos los chicos de un promedio de edad de 22, 23 años.

➤ Y si ahora habría que tomar a alguien para el área de administración ¿se tomaría a alguien mayor de 45 o no?

Mira, en este momento yo creo que tomarían a alguien mas grande por el hecho de que es más la exigencia en experiencia, vos podes tener a un chico de 22 años pero obviamente no va a tener nunca la experiencia de una persona mayor de 45.

➤ ¿Están necesitando gente que tenga experiencia?

Si.

➤ Si ha tomado personal de más de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

Yo desde que estoy acá nunca ingreso una persona mayor de 45.

➤ ¿Han entrado pero siempre menores?

Así es.

➤ ¿Y por qué crees que entraron personas jóvenes?

Porque es una política de la empresa de que el área administrativa este manejada por gente joven, no hace falta tanto la experiencia, se forman acá. Hay una política que parte de los gerentes de formar al personal para la actividad específica, por el hecho de que muchas veces la persona grande generalmente tiene muchos vicios o a lo mejor una mala costumbre, en cambio una persona joven que ingresa a trabajar la formas vos.

➤ ¿Y qué otra desventaja encuentras en una persona mayor de 45?

No, más que desventajas es una política de la empresa, porque en realidad es mas la ventaja que puede tener la persona grande, porque un vicio yo creo que la persona si tiene la necesidad de trabajar lo pierde al vicio, pasa más por una política de la empresa de incentivar el trabajo en la gente joven.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Yo esto lo veo acá en la oficina de personal, nosotros en la oficina de personal tenemos mucho contacto con el empleado y no es el mismo el trato que tiene una persona menor de 45 que una persona mayor de 45, pasa por un tema de paciencia, acá tenemos una persona que tiene 64 años, toda su vida trabajo en el área de personal, pero si acá viene una persona a consultar por una duda

con su liquidación de sueldos, él directamente no lo atiende por el hecho de que ya está cansado de todo el tema reclamos porque acá por ejemplo la persona que viene del camión llega con una tensión bárbara en la calle, van con mucha plata, armados, entonces se bajan del camión y nos vienen a hacer sus preguntas y a sacarse sus dudas, entonces la persona que trata con el empleado es alguien joven, el personal de contacto con los empleados siempre es alguien joven porque tiene mayor facilidad para explicarle a la gente lo que se le quiere decir porque a lo mejor una persona mas grande con mucha experiencia, utiliza términos mas técnicos que el empleado a lo mejor no llega a entender, es por eso que te decía que el personal de contacto con los empleados son las personas jóvenes.

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud?

En cuanto a la búsqueda de personal como te contaba acá es muy complicado, pero las políticas tienen que ver por ahí con cumplir con las normas ISO, porque nosotros tenemos la certificación, antes de la selección en lo que es el reclutamiento se les hacen unos cuestionarios donde se van tomando puntajes y ese puntaje tiene que tener un mínimo indispensable para que la persona este apta para el trabajo y si es mas bajo por supuesto que se rechaza mas allá de que sea recomendado del mismo gerente. Generalmente los límites de esas políticas los marcan los responsables del área y a su vez nosotros estamos ligados a los gremios que a su vez nos dan ciertas pautas como para que primero que este todo en ley y normas generales.

➤ De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

Generalmente el tema de facturación y el manejo de remitos, el remito es el comprobante del movimiento realizado de dinero, nosotros tenemos la experiencia de que en el manejo de remito durante dos años fue llevado por dos chicos jóvenes y en un momento determinado lo empezó a llevar una persona mayor que fue mucho mas eficiente, por que todavía no lo hemos descubierto, quizás fue por la capacidad de cada una de las personas que lo habían llevado a cabo al trabajo, pero en esa área fue mas funcional una persona mayor.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

La última fue para el personal de planta, de seguridad, la persona que entro fue joven, un promedio de 25, 30 años.

El tema de la edad nunca fue una restricción pero, bueno, para el área administrativa si, siempre gente joven, pero en planta en lo que mas se enfocan es en la experiencia y aptitudes para el puesto.

➤ ¿Por qué me decís que les haría falta gente con experiencia para el área de administración y después me contás que siempre para el área de administración toman gente joven?

Por el hecho de armar al empleado apenas entra, digamos a imagen y semejanza, vienen sin costumbres de otros trabajos, son menos mañosos y mas fácil de manejar, acá quieren gente que se pueda manejar no alguien que venga al choque con el mismo gente, generalmente la persona más grande si no está de acuerdo va al choque, en cambio una persona joven no va al choque y trata de acomodarse con lo que le piden, lo cual lo hace al trabajo mas llevadero, quizás por lo que se enfrenta el mayor es algo razonable pero crea un clima mas tenso el trabajo en grupo.

**ENTREVISTA N 12: GEA SALUD, MEDICINA PREPAGA.**  
ENTREVISTADO: LIC. POMPEY.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?  
Yo soy el gerente general de la empresa.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal?

La selección de personal en nuestra empresa, si el puesto para el cual se busca es muy específico, es decir que sea una tarea muy técnica, se ocupa en ese caso el encargado del área, sino pasamos los requerimientos al área de administración de personal y ellos determinan las características de la persona a seleccionar, anteriormente lo hacíamos en forma directa, nosotros mismos, nosotros somos una empresa que recibe diariamente muchísimos currículos sin que haya una búsqueda, tenemos una base de datos muy interesante de currículos, entonces seleccionamos desde ahí, o ponemos un aviso en el diario, y de vez en cuando contratamos el servicio de una consultora.

Primero se preseleccionan los currículos, se llama a entrevista, de las entrevistas quedan las personas que más nos gustaron y luego puede que se haga otra entrevista con la gerenta si es el caso e ventas y si a los dos nos parece correcto, queda.

➤ ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

No, no la verdad es que cuando buscamos personal es porque lo necesitamos rápido

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa?  
Para ventas.

➤ ¿Hay mucha rotación?

Si es alta la rotación porque si bien se ofrecen buenas condiciones, también se les fija un objetivo que deben cumplir y por ahí si no llegan a los objetivos, tienen un sueldo básico y comisiones pero dentro de las comisiones tiene que llegar al objetivo mensual y sino no nos sirve ni a nosotros ni a ellos, por eso existe mucha rotación

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

No, de hecho la última selección que hemos hecho para personal de venta sin ningún tipo de características principales, han entrado personas de diferentes edades.

➤ ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años? ¿Por qué sí o por qué no?  
Sí, de hecho hemos tomado personal mayor de años.

➤ Si ha tomado personal de mas de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

La verdad que yo creo que las personas mayores de 45 que hemos tomado siguen trabajando con nosotros, y han funcionado bien.

➤ ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de seleccionar personal mayor de 45 años?

Ventajas sobretodo veo dos, por un lado la responsabilidad con la cual puede encarar una persona mayor de 45 años un trabajo, lo veo como una persona que necesita un trabajo para mantener una familia, frente a una persona que recién se inicia, más si es soltera, su nivel de responsabilidad puede que no sea el mismo, y lo segundo es si me interesa la experiencia con 45 años por lo menos tienen alrededor de 25 años de haber trabajado en algún lado. Como desventajas probablemente puede ser que la persona de 45 años que se haya quedado sin trabajo hay que ver que no tenga causas imputables a la propia persona el hecho de que se haya quedado sin trabajo, si las causas son imputables a la empresa, bueno, es totalmente comprensible, ahora si son imputables a la persona, habrá que hilar un poco más fino para ver si te va a responder a vos.

➤ En comparación con el personal menor de 45 años, ¿cuáles considera que son las características que podrían desfavorecer a una persona que supere la edad mencionada?

Si la persona de menor edad es un apersona egresada universitaria, que recientemente ha terminado sus estudios es probable que tenga los conocimientos más frescos que una persona de 45 años, sobretodo si también ha tenido sus estudios es difícil que vuelva a los libros, está quizás más desactualizada, la otra herramienta es la informática, seguramente un joven tiene mayor manejo informático que alguien de 45 años, con lo cual no te digo que no pueda manejar una computadora, pero si ya no ha tenido una formación previa, es muy difícil que en esta empresa podamos formarlo.

➤ ¿Debe ajustarse a normas o políticas empresarias referidas a la edad del personal ingresante? ¿Ó los define Ud?

Las políticas pasan más que nada por el lado de los parentescos del personal de Gea, no puede ser un parentesco primario, y también tratamos de que no tenga ningún tipo de antecedentes negativos, para determinados puestos necesitamos que tengan estudios universitarios, pero en general no tenemos políticas tan definidas en cuanto a eso.

➤ ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?

Para el área comercial el requisito básico es sobretodo la experiencia, en alguna otra prepaga o en alguna otra empresa de servicios en el área de ventas, para administración te diría que no tenemos requisitos específicos.

➤ ¿Hay algún requisito excluyente?

No, no hacemos discriminación, por lo menos para ventas, lo que me importa es si tiene experiencia y aptitudes para la venta, después lo demás no nos fijamos. Nosotros estamos muy abiertos en esta búsqueda, no demoramos mucho para tomar una persona.

De acuerdo a su experiencia, ¿tiene caracterizadas áreas o puestos en los que según su opinión, es más funcional una persona mayor o una de menor edad, varía eso de acuerdo al puesto?

No, solo en la parte de personal de seguridad tenemos toda gente de 40 para arriba, pero para administración y ventas es muy variado.

➤ ¿Cuál es el promedio de edad de la empresa?

32 años.

➤ ¿Y si ponen un aviso en el diario, ponen límite de edad?

No, generalmente no ponemos límite de edad, este domingo pusimos un aviso en el diario buscando personal de ventas recalcando la experiencia.

➤ ¿Y cuando llegan todos los currículos son leídos todos o ante la cantidad que reciben toman una brecha de edad y a partir de ahí empiezan a buscar?

Generalmente me llegan a mí y yo los leo todos y preselecciono, yo soy el que hace el primer barrido.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?

Era para personal de ventas, nos llegaron alrededor de currículos.

➤ ¿Y cuantos fueron finalmente elegidos?

Todos los que tenían experiencia, no había un tope, porque en realidad yo estoy necesitando alrededor de 15 personas más.

➤ ¿Y qué edades tienen las personas que fueron elegidas?

Edades varias, me fije solo en la experiencia

**ENTREVISTA Nº 13: PARANA SEGUROS.**  
ENTREVISTADO: LIC. GUTIERREZ.

➤ ¿Cuál es su función o posición dentro de la empresa?  
Soy gerente de Paraná Seguros en Córdoba.

➤ ¿Podría contarme brevemente de qué manera se llevan a cabo las selecciones de personal? ¿Por lo general le piden cubrir puestos a la brevedad o cuenta con el suficiente tiempo para realizar la selección?

Yo trabaje toda mi vida en seguros, tengo una empresa cuya casa central esta en Córdoba, en esa empresa tenia a 200 empleados trabajando, cuando me toco abrir una nueva agencia de una compañía de Bs. As. o una internacional, siempre busque gente que ya conocía, no me importaba la edad, sino que haya trabajado en el rubro o por lo menos que conociera sus aptitudes en cuanto a trato, a su dedicación o su forma de ser, eso es lo que yo rescato de la gente su forma de ser, no tanto con sus compañeros sino con el cliente, pero en una de las empresas tuve empleada a una mujer que ya es jubilada, a la cual se le suspendió la jubilación y hacia aporte extra su jubilación, pero se mantuvo hasta que tenia 73 años, y había trabajado toda su vida en empresas de seguros.

Vamos tomando personas a medida que vamos creciendo, tenemos personas que han trabajado conmigo, o en otras compañías de seguros y que conociéndole sus aptitudes en cuanto a su trato las hemos ido incorporando. Siempre seleccionamos por recomendados o por presentación propia de la persona.

➤ ¿Por aviso a hecho alguna vez una selección?

No, nunca. Yo guardo los currículo que me acercan y a la hora de seleccionar gente los tengo en cuenta.

Yo guardo por separado los que mas me interesan y a la hora en que surge una vacante los llamo y si no tienen trabajo los entrevisto y si me adaptan al puesto y al nivel de ingresos que pretenden, sobretodo no quiero tener personas que estén en un puesto de trabajo inferior a lo que son sus capacidades porque al poco tiempo lo voy a tener insatisfecho y luego elijo .

➤ ¿Para qué áreas o puestos se selecciona con más frecuencia en la empresa? ¿Por qué?

Para cualquier área, porque nosotros dividimos en tres áreas, siniestros, producción y cobranzas, porque cuando creces necesitas para todas las áreas.

➤ ¿Alguien ó algo condiciona la definición del perfil en términos de edad en esta empresa?

Nadie me condiciona, son cosas que yo tengo en cuenta a la hora de elegir, que tenga cierto nivel de estudios, buen trato, buena dicción, tratamos de evitar la gente impulsiva, agresiva, yo prefiero que tengan el carácter firme pero suavidad en el trato.

➤ ¿Tomaría usted personal mayor de 45 años? ¿Por qué sí o por qué no?

Si, tomaría, porque puede tener más experiencia, o haber pasado por trabajos anteriores o puede tener una necesidad distinta en cuanto a cuidar mas su trabajo, desventajas no encuentro.

➤ Si ha tomado personal de mas de 45, ¿Cuál ha sido su experiencia con el mismo?

Buena, muy positiva, yo siempre trato de trabajar con gente que tenga experiencias en este rubro y si no la tiene saber de antemano que es una buena persona y a partir de ahí formarla.

➤ En comparación con el personal menor de 45 años, ¿cuáles considera que son las características que podrían desfavorecer a una persona que supere la edad mencionada?

Por lo general los jóvenes, estudiantes, tienen otros tipos de aspiraciones y toman el trabajo muy temporariamente.

Y al mayor de 45 en comparación con un menor, no le encuentro algo que lo pueda desfavorecer, es mas, al contrario, porque para un estudiante su objetivo final es otro, el de 45 su objetivo final es crecer dentro de la empresa. ¿Cuáles son los requisitos principales en los perfiles buscados?, ¿Cuáles son aquellos que son excluyentes? ¿Cómo los vincularían con la edad?

No, no hay pautados, depende del puesto y trato de que sea alguien de confianza.

➤ ¿Podría contarme acerca de la última selección que ha realizado?, ¿Cuál era el perfil buscado?, ¿Qué características tiene la persona que fue elegida?

Era para el área de producción y ya estaba prácticamente elegida, porque cuando surgió la vacante yo ya sabia que esta persona estaba buscando trabajo y era conocida mía, porque había trabajado conmigo, tiene 37 años.

### **Bibliografía consultada**

ALLES, MARTHA ALICIA, *Empleo, El Proceso de Selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.

BARON, R. Y BYRNE, D., *Psicología Social*, Editorial Prentice Hall Iberia, Madrid, 1998.

CORREA, ANA, *Notas para una Psicología social*, Editorial La Imprenta, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, 2º edición, Córdoba, 2000.

DE QUIROGA, ANA... [et. al], coordinado por MORALES, J.F. y otros. 1º edición, Buenos Aires. Pearson Education, 2002.

FISCHER, G.N., *Psicología Social, Conceptos Fundamentales*, Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, 1990

HOLLANDER, EDWIN, *Principios y Métodos de Psicología Social*, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 2001.

ROJAS SORIANO, RAUL, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Plaza y Valdés Editores, Colombia, 2001.

SABINO, CARLOS A., *El procesos de Investigación*, Editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1996.

SHIFFMAN, LEON G., KANUK, LESLIE LAZAR, *Comportamiento del consumidor*, Editorial Prentice Hall, 1997.

SIERRA BRAVO, R., *Técnicas de Investigación Social, Teoría y ejercicios*, Editorial Paraninfo, 1998.

TAYLOR, S.J y BODGAN, R., *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*, Editorial Paidós, Bs. As., 1987.

WERTHER W. B. Y DAVIS KEITH, *Administración de personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A., 1995.