

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i1.1967>

Perfil joven: Normalización del límite etario en la selección de personal y sus implicaciones laborales

Young profile: Normalizing the age limit in personnel selection and its labor implications

Edio Rafael Espinoza Pazmiño

<https://orcid.org/0009-0008-6669-9076>

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Sandra Gabriela Conrado Garzón

sgconrado@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4695-9984>

Investigador independiente

Rina Johanna Espinoza Pazmiño

<https://orcid.org/0000-0003-2916-6381>

Investigador Independiente

Kimberly Gonzabay Espinoza

<https://orcid.org/0009-0005-7139-1701>

Investigador Independiente

Karen Johanna Gonzabay

<https://orcid.org/0009-0008-1315-7230>

Investigador Independiente

Artículo recibido: 10 diciembre 2025 -Aceptado para publicación: 18 enero 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

Este artículo analiza la normalización de umbrales etarios como criterio implícito de exclusión en procesos de reclutamiento y selección, mediante un estudio descriptivo-exploratorio basado en la sistematización de quince procesos observados en el ejercicio profesional en gestión de talento humano durante el último año, en sectores como comercio, logística, contabilidad y servicios. El objetivo es identificar cómo el requisito de “perfil joven”, solicitado de forma explícita o implícita por empleadores, opera como una práctica de discriminación por edad que restringe el acceso al empleo de personas mayores de 35 o 40 años, aun cuando cumplan con los requisitos del cargo. Los hallazgos muestran la recurrencia de límites etarios en la definición del perfil y, especialmente, el descarte temprano de candidaturas antes de la entrevista, lo que convierte a la edad en un filtro previo a la evaluación de competencias. Se concluye que el edadismo en selección constituye una forma de exclusión estructural de baja visibilidad y alta frecuencia, que requiere medidas organizacionales orientadas a procesos de selección basados en competencias y no en atributos demográficos.

Palabras Clave: edadismo laboral, discriminación etaria, selección de personal, mercado laboral, recursos humanos

ABSTRACT

This article examines the normalization of age thresholds as an implicit exclusion criterion in recruitment and selection processes through an exploratory descriptive design based on the systematization of fifteen recruitment processes observed in professional practice over the last year across sectors such as commerce, logistics, accounting, and services. The study analyzes how the request for a “young profile”, explicitly or implicitly demanded by employers, functions as a form of age discrimination that restricts access to employment for applicants over 35 or 40 years old, even when they meet job requirements. Findings show recurring age thresholds at the profile-definition stage and, most notably, early-stage screening-out of older applicants before interviews, turning age into a pre-competency filter. The article concludes that workplace ageism in hiring is a low-visibility, high-frequency form of structural exclusion and calls for competency-based recruitment practices and institutional measures to reduce age-based discrimination.

Keywords: workplace ageism, age discrimination, personnel selection, labor market, human resources

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mercado laboral ha experimentado transformaciones significativas asociadas a la flexibilización del empleo, la digitalización de los procesos productivos y la redefinición de las competencias laborales valoradas por las organizaciones. En este contexto, los procesos de selección de personal se han convertido en espacios estratégicos donde se reproducen, de manera explícita o implícita, criterios de inclusión y exclusión que condicionan el acceso al trabajo. Entre estos criterios, la edad emerge como un factor frecuentemente naturalizado, operando como filtro previo a la evaluación real de competencias, trayectorias y experiencias profesionales.

El fenómeno del edadismo laboral, entendido como la discriminación basada en la edad en el acceso, permanencia o promoción en el empleo, ha sido ampliamente documentado en estudios internacionales. La evidencia empírica muestra que las personas de mayor edad enfrentan desventajas sistemáticas en los procesos de contratación, incluso cuando presentan perfiles equivalentes en términos de competencias y experiencia. Revisiones sistemáticas y estudios experimentales recientes confirman que la edad actúa como un filtro relevante en las decisiones de selección, especialmente en etapas tempranas del reclutamiento (Drydakis, N., 2022). Asimismo, organismos internacionales han advertido que el edadismo constituye una forma de exclusión normalizada que afecta tanto a la productividad como a la cohesión social en los mercados laborales contemporáneos (Organización Mundial de la Salud, 2021; OECD, 2019).

Diversos organismos internacionales han advertido que el edadismo constituye un fenómeno extendido y socialmente normalizado, con impactos verificables en la salud, el bienestar y la participación social, incluido el ámbito laboral. El Informe mundial sobre el edadismo señala que los estereotipos basados en la edad se traducen en prácticas discriminatorias que afectan oportunidades y trayectorias vitales, y propone líneas de acción para su reducción en múltiples niveles (Organización Mundial de la Salud, 2021). En el terreno del empleo, la Organización Internacional del Trabajo ha reconocido desde hace décadas que la discriminación puede manifestarse de forma abierta, por ejemplo, mediante límites de edad en la contratación o a través de mecanismos más sutiles que operan como filtros no declarados en los procesos de reclutamiento y selección (Organización Internacional del Trabajo, 2003).

En América Latina, el envejecimiento poblacional y la permanencia de desigualdades estructurales han vuelto más visible la necesidad de abordar la discriminación por edad como un problema de derechos y de productividad social. Informes regionales han recomendado explícitamente superar la discriminación etaria en particular en el mercado laboral y fortalecer mecanismos institucionales que eviten la exclusión de personas mayores por razones ajenas a sus capacidades (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022). En este sentido, el presente artículo se ubica en una problemática contemporánea donde el criterio etario opera como atajo decisional: reemplaza la evaluación de competencias por supuestos simplificados sobre

desempeño, adaptabilidad o “encaje” organizacional, contribuyendo a la reproducción de desigualdades en el acceso al empleo.

En América Latina, y específicamente en el contexto ecuatoriano, el análisis del edadismo en los procesos de selección ha recibido menor atención académica en comparación con otras formas de discriminación laboral, como las basadas en género, etnia o discapacidad. Esta ausencia de estudios sistemáticos contribuye a la invisibilización de prácticas excluyentes que operan en etapas tempranas del reclutamiento, particularmente en la preselección de candidaturas, donde el descarte se produce sin instancias de entrevista o evaluación directa.

En este contexto, la Organización Internacional del Trabajo ha señalado que la discriminación por edad suele manifestarse de forma indirecta, mediante criterios aparentemente neutros en los procesos de selección, lo que dificulta su detección y regulación efectiva (International Labour Organization, 2024).

Desde el análisis de prácticas organizacionales en gestión de talento humano, resulta posible observar cómo la edad se convierte en un criterio implícito de segmentación laboral, solicitado de manera reiterada por empleadores y jefaturas como parte de los requerimientos del perfil buscado. Estas demandas, lejos de ser excepcionales, tienden a normalizarse como parte de la lógica organizacional, desplazando la responsabilidad discriminatoria hacia supuestas exigencias del mercado o características del puesto de trabajo.

En este marco, el presente artículo tiene como objetivo general analizar la normalización del límite etario como criterio implícito de exclusión en los procesos de selección de personal, a partir de un estudio descriptivo–exploratorio basado en la observación sistematizada de prácticas organizacionales en gestión de talento humano. De manera específica, se busca identificar la presencia de criterios etarios explícitos o implícitos en procesos recientes de selección, describir las formas en que dichos criterios operan antes de la fase de entrevista, y analizar las implicaciones organizacionales y laborales de la consolidación del denominado “perfil joven” como requisito recurrente.

Al abordar el edadismo desde una perspectiva aplicada y situada, este estudio pretende contribuir a la comprensión de una problemática poco visibilizada en el ámbito organizacional, aportando evidencia empírica y reflexión crítica que permitan cuestionar prácticas naturalizadas y promover procesos de selección más inclusivos y basados en competencias reales.

Marco Teórico

El presente estudio se enmarca en el análisis de la discriminación laboral por razones de edad, entendida como una práctica que, aunque formalmente prohibida en muchos ordenamientos jurídicos, continúa operando de manera indirecta y normalizada en los procesos de selección de personal. En la mayoría de los contextos organizacionales, la exclusión etaria no se manifiesta de forma explícita en los anuncios laborales, ya que la imposición directa de límites de edad suele estar restringida por normativas antidiscriminatorias. Sin embargo, dicha prohibición no ha

eliminado la práctica, sino que ha desplazado su ejercicio hacia mecanismos más sutiles, como el descarte previo de candidaturas, la interpretación del currículum vitae o la formulación de requisitos implícitos asociados al denominado “perfil joven”.

En este escenario, los procesos de reclutamiento y selección se convierten en espacios privilegiados para observar cómo la discriminación etaria se reproduce bajo lógicas aparentemente técnicas o estratégicas. Consultores, responsables de recursos humanos y empleadores operan dentro de un marco donde la edad rara vez se explicita como criterio excluyente, pero influye de manera decisiva en la toma de decisiones, especialmente en las etapas iniciales del proceso. A partir de este contexto, el marco teórico que sigue busca ofrecer herramientas conceptuales para comprender cómo el edadismo se legitima y se normaliza en la práctica organizacional.

La discriminación rara vez se muestra de forma directa. Más bien, se camufla tras prácticas supuestamente “neutras” que, en realidad, restringen el acceso a oportunidades. Un buen ejemplo de esto es lo que la teoría social ha denominado violencia simbólica: normas o criterios que aparentan ser justos, pero que en la práctica refuerzan desigualdades ya existentes. En Ecuador, esto se manifiesta con filtros como “la buena presencia” o la “idoneidad”, que descartan a quienes no encajan en moldes de edad, género u orientación sexual.

Edadismo laboral y discriminación etaria

El concepto de edadismo fue introducido para describir los estereotipos, prejuicios y prácticas discriminatorias dirigidas hacia las personas en función de su edad. En el ámbito laboral, el edadismo se manifiesta de manera particular en los procesos de acceso al empleo, donde la edad opera como un criterio explícito o implícito de exclusión, independientemente de las competencias, la experiencia o la trayectoria profesional de los candidatos. Estudios recientes basados en experimentos de correspondencia han demostrado que estos estereotipos influyen directamente en la probabilidad de ser contactado para una entrevista, reduciendo de manera significativa las oportunidades de personas mayores, aun cuando no existen diferencias objetivas de desempeño entre grupos etarios (Drydakis, N., 2022).

Diversos estudios han señalado que la discriminación etaria en el trabajo suele justificarse mediante supuestos asociados al rendimiento, la adaptabilidad tecnológica o la disposición al cambio, construyendo una narrativa que asocia juventud con productividad y envejecimiento con obsolescencia (Organización Mundial de la Salud, 2021). Estas representaciones simplificadas no solo carecen de sustento empírico sólido, sino que contribuyen a legitimar prácticas organizacionales excluyentes que afectan de forma desproporcionada a personas mayores de 35 o 40 años.

En América Latina, el edadismo laboral adquiere una relevancia particular en un contexto marcado por el envejecimiento progresivo de la población y por mercados de trabajo altamente segmentados. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe ha advertido que la

exclusión laboral por razones de edad constituye una barrera estructural para la inclusión social y económica de las personas mayores, limitando su autonomía y profundizando desigualdades preexistentes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).

La discriminación en los procesos de selección de personal

La discriminación laboral no se produce únicamente en el acceso al empleo formal o en las condiciones de trabajo, sino que puede operar de forma temprana en los procesos de reclutamiento y selección. La Organización Internacional del Trabajo ha señalado que los mecanismos discriminatorios suelen manifestarse tanto de manera directa, por ejemplo, mediante la imposición de límites etarios en las ofertas laborales como a través de prácticas indirectas que funcionan como filtros no declarados (Organización Internacional del Trabajo, 2003).

En este sentido, los procesos de selección constituyen espacios clave donde se reproducen criterios de exclusión que rara vez son reconocidos como tales. El descarte previo a la entrevista, basado únicamente en la edad consignada en el currículum vitae o inferida a partir de la trayectoria laboral, representa una forma de discriminación difícil de visibilizar y de sancionar, ya que se produce fuera de instancias formales de evaluación.

La literatura sobre gestión de talento humano ha advertido que estas prácticas suelen presentarse como decisiones técnicas o estratégicas, desplazando la responsabilidad de la exclusión hacia supuestas exigencias del mercado o del puesto de trabajo. De este modo, la discriminación etaria se naturaliza como una condición “razonable” del proceso de selección, invisibilizando su carácter estructural.

Discursos generacionales y normalización del “perfil joven”

En el discurso organizacional contemporáneo, la clasificación generacional Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z ha adquirido un papel relevante en la interpretación de dinámicas laborales. Estas categorías, si bien permiten describir tendencias generales, suelen ser utilizadas de forma simplificada para asociar determinados rasgos actitudinales o competencias a grupos etarios específicos.

En el ámbito de la selección de personal, estos discursos contribuyen a reforzar la demanda de “perfiles jóvenes”, vinculando juventud con innovación, flexibilidad y dominio tecnológico, mientras que la mayor edad se asocia a rigidez, resistencia al cambio o menor rendimiento. Esta lectura reduccionista transforma la edad en un atajo decisional que reemplaza la evaluación individual de competencias y experiencias.

La normalización del “perfil joven” como requisito implícito en los procesos de selección no solo reproduce estereotipos generacionales, sino que consolida prácticas discriminatorias difíciles de cuestionar en contextos organizacionales donde dichas categorías son percibidas como neutras o científicas. Desde esta perspectiva, el edadismo laboral no opera como una excepción, sino como una práctica institucionalizada que estructura el acceso al empleo en amplios sectores del mercado laboral.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño del estudio

La presente investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo–exploratorio, orientado al análisis de prácticas organizacionales en procesos reales de selección de personal. El estudio se fundamenta en la sistematización de la experiencia profesional del autor en el ámbito de la gestión de talento humano, lo que permite observar de manera directa los mecanismos mediante los cuales se configuran criterios de inclusión y exclusión en el acceso al empleo.

El carácter exploratorio del estudio responde a la limitada producción académica específica sobre edadismo laboral en procesos de selección en el contexto ecuatoriano, lo que justifica un abordaje inicial orientado a la identificación de patrones, prácticas recurrentes y dinámicas institucionales, más que a la generalización estadística de resultados.

Unidad de análisis y contexto

La unidad de análisis está constituida por procesos de selección de personal observados en el ejercicio profesional durante el último año, en distintos sectores productivos. En total, se analizaron quince procesos de selección recientes, correspondientes a aproximadamente treinta cargos distintos, incluyendo posiciones en áreas comerciales, logísticas, contables, administrativas y de servicios.

Los procesos se desarrollaron en organizaciones de diferentes tamaños y giros económicos, tales como empresas importadoras de repuestos y tecnología, firmas de auditoría, comercios, panaderías y empresas de servicios. Esta diversidad de contextos permite identificar patrones transversales en las prácticas de selección, más allá de un solo sector productivo.

Estrategia de recopilación de información

La información se obtuvo a partir de fuentes primarias derivadas de la práctica profesional directa, incluyendo:

- Registros de procesos de selección observados.
- Requerimientos formales e informales emitidos por clientes y empleadores.
- Comunicaciones vinculadas a la definición de perfiles de cargo.
- Observaciones sistemáticas de los criterios utilizados en la preselección de candidatos.
- Decisiones de descarte previas a la fase de entrevista.

Estos insumos fueron organizados y sistematizados mediante un proceso de registro estructurado, permitiendo identificar regularidades en la formulación de perfiles laborales, particularmente en lo relativo a criterios etarios explícitos o implícitos.

Estrategia de análisis

El análisis de la información se realizó mediante un proceso de codificación temática, orientado a la identificación de patrones recurrentes en los procesos de selección. Las categorías analíticas principales fueron:

- Presencia de límites etarios explícitos o implícitos.
- Descarte previo a la entrevista por criterios de edad.
- Normalización del “perfil joven” como requisito organizacional.
- Justificaciones discursivas asociadas a eficiencia, adaptabilidad o mercado.

Este procedimiento permitió organizar los datos en ejes analíticos coherentes, que posteriormente estructuran la presentación de los resultados y su discusión crítica.

Consideraciones éticas

Dado el carácter aplicado del estudio y el uso de información derivada de la práctica profesional, se han respetado principios éticos fundamentales de confidencialidad y protección de datos. No se identifican personas, empresas ni organizaciones específicas, y toda la información se presenta de manera anonimizada.

El estudio no busca exponer casos particulares, sino analizar patrones estructurales de funcionamiento de los procesos de selección. Asimismo, la investigación se orienta a la comprensión crítica de las prácticas organizacionales, sin atribuir responsabilidades individuales, sino situando el análisis en el plano institucional y estructural.

En los procesos analizados, los criterios finales de contratación y las preferencias de perfil, incluidos los criterios etarios explícitos o implícitos, fueron definidos exclusivamente por las organizaciones solicitantes. El análisis desarrollado se limita a describir patrones observados en etapas de preselección y sus implicaciones para la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, sin atribuir responsabilidades individuales a consultores, reclutadores o empresas específicas, ni exponer información que permita su identificación.

Alcances y límites del estudio

Este estudio no pretende establecer generalizaciones estadísticas ni representatividad poblacional. Su propósito es ofrecer una aproximación cualitativa situada que permita comprender cómo opera la discriminación etaria en procesos reales de selección de personal.

Los resultados deben interpretarse como evidencia exploratoria, útil para la problematización académica del edadismo laboral y como base para futuras investigaciones con diseños metodológicos más amplios y muestras extensivas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los procesos de selección examinados permite identificar patrones consistentes en la aplicación de criterios de edad como mecanismo de exclusión laboral. A partir de la revisión de la información recopilada, se observa que la edad opera como un filtro previo en

la toma de decisiones, condicionando el acceso de determinados perfiles a instancias formales de evaluación. Los hallazgos que se presentan a continuación muestran cómo estas prácticas se reproducen en distintos sectores y etapas del proceso, así como las lógicas organizacionales que las sostienen.

Características de los procesos de selección analizados

El análisis se realizó sobre procesos de selección gestionados durante el último año en distintos sectores económicos y áreas funcionales. La diversidad de cargos permite observar la discriminación por edad como una práctica transversal y no circunscrita a un solo tipo de actividad organizacional.

Tabla 1

Tipos de cargos incluidos en los procesos de selección analizados

Área funcional	Tipos de cargos
Comercial	Asesores comerciales
Logística	Asistente de bodega, jefe de bodega
Administrativa-contable	Asistente contable, contador
Servicios	Cajero, asistente operativo

Nota. La tabla muestra la diversidad sectorial de los procesos analizados, lo que aporta validez contextual a los resultados.

Los cargos examinados comparten un rasgo común: la interacción directa con clientes, sistemas operativos o responsabilidades administrativas, ámbitos en los que la evaluación por competencias debería primar sobre criterios demográficos como la edad.

Presencia de criterios de edad explícitos e implícitos

En los procesos analizados se identificó la aplicación sistemática de criterios de edad, tanto de forma explícita como implícita. Aunque en los anuncios laborales rara vez se establece un límite etario —debido a restricciones normativas—, la preferencia por candidatos jóvenes se manifiesta de manera recurrente en la preselección.

Tabla 2

Tipos de criterios de edad observados en los procesos de selección.

Tipo de criterio de edad	Presencia observada
Límite etario explícito (<35 años)	Frecuente
Preferencia implícita por juventud	Muy frecuente
Ausencia de criterio etario aparente	Poco frecuente

Nota. Las categorías “muy frecuente”, “frecuente” y “poco frecuente” corresponden a la recurrencia observada en los procesos de selección analizados y no representan frecuencias estadísticas.

Estos resultados confirman que la discriminación por edad opera mayoritariamente de forma indirecta, bajo argumentos técnicos o de “adecuación al perfil”, lo que dificulta su identificación y cuestionamiento.

Etapas del proceso en la que se produce el descarte por edad

Un hallazgo central es que el descarte por edad ocurre, en la mayoría de los casos, antes de cualquier instancia formal de evaluación de competencias. Esto limita la posibilidad de valorar la experiencia, el conocimiento del mercado o el desempeño potencial de los candidatos.

Este comportamiento observado coincide con la evidencia empírica internacional, que señala que la discriminación por edad se concentra principalmente en las fases iniciales del reclutamiento, especialmente en la revisión curricular y el primer contacto telefónico. Estudios experimentales y revisiones sistemáticas recientes han demostrado que la edad reduce de manera significativa la probabilidad de ser contactado para una entrevista, aun cuando los perfiles de los postulantes son equivalentes en términos de competencias y experiencia laboral.

Tabla 3

Etapas del proceso en la que se produce el descarte por edad.

<i>Etapas del proceso</i>	<i>Frecuencia observada</i>
<i>Revisión del currículum vitae</i>	<i>Muy frecuente</i>
<i>Llamada telefónica inicial</i>	<i>Frecuente</i>
<i>Entrevista presencial</i>	<i>Poco frecuente</i>

Nota. El descarte temprano impide una evaluación basada en competencias reales.

Estudios internacionales coinciden en que la discriminación por edad se manifiesta con especial intensidad en las etapas tempranas del reclutamiento, particularmente en la preselección curricular y el primer contacto telefónico, reduciendo de manera significativa las oportunidades de entrevista para personas mayores, aun cuando presentan perfiles equivalentes. Investigaciones recientes basadas en estudios experimentales y revisiones sistemáticas confirman que la edad opera como un filtro previo a la evaluación de competencias en diversos contextos laborales, lo que refuerza el carácter estructural y normalizado del edadismo en la contratación.

Discriminación por edad encubierta en los procesos de selección

Aunque la edad no suele aparecer como requisito explícito en los anuncios laborales, en la práctica emerge como una pregunta rutinaria en el primer contacto telefónico. Preguntas como “¿qué edad tiene?” o “¿cuántos años de experiencia posee?” funcionan como filtros previos que permiten descartar candidatos sin necesidad de justificar formalmente la decisión (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Este tipo de prácticas se inscribe en lo que la literatura denomina discriminación indirecta, en la que criterios aparentemente neutros producen efectos desiguales sobre determinados grupos etarios (Organización Internacional del Trabajo, 2003) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022). La ausencia de registros formales del descarte refuerza la invisibilidad de esta forma de exclusión, pese a que sus efectos son materiales y sistemáticos.

Estereotipos asociados a la edad y toma de decisiones organizacionales

Los procesos analizados evidencian la presencia de estereotipos asociados a la edad que influyen en la toma de decisiones organizacionales. Entre los supuestos más recurrentes se encuentran la menor adaptabilidad tecnológica, la resistencia al cambio o la reducción de la energía laboral en personas mayores, pese a que estos factores no son evaluados empíricamente en las etapas iniciales del proceso (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019).

Desde la psicología organizacional, estos estereotipos han sido identificados como sesgos cognitivos que afectan la objetividad de los procesos de selección y reproducen desigualdades estructurales (Organización Mundial de la Salud, 2021; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022). La asociación automática entre juventud y desempeño refuerza prácticas de exclusión que no se sostienen en evidencia empírica sobre productividad o compromiso laboral.

Discusión integradora: contradicciones y alternativas organizacionales

Un elemento particularmente relevante es la contradicción observada entre quienes toman las decisiones de contratación y los perfiles que demandan. En varios casos, las solicitudes de candidatos jóvenes provienen de directivos o gerentes de mayor edad, lo que sugiere que la discriminación por edad responde más a discursos organizacionales normalizados que a conflictos generacionales directos.

Desde una perspectiva más amplia, la literatura ha advertido que esta forma de legitimación del edadismo, presentada como una exigencia del mercado o de la eficiencia organizacional, constituye uno de los principales obstáculos para el desarrollo de mercados laborales inclusivos. Al desplazar la responsabilidad de la exclusión hacia supuestos criterios técnicos, las organizaciones contribuyen a invisibilizar el carácter estructural de la discriminación por edad y a reproducir prácticas que limitan el acceso equitativo al empleo (Organización Mundial de la Salud, 2021; OECD, 2019).

Frente a estas prácticas, existen experiencias organizacionales alternativas que cuestionan la asociación entre edad y bajo desempeño. Iniciativas de inclusión etaria en contextos empresariales internacionales han demostrado que la diversidad de edades puede mejorar la estabilidad laboral, el compromiso y la calidad del servicio, desafiando los supuestos que sustentan la exclusión por edad (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019).

En conjunto, los resultados y su discusión evidencian que la discriminación por edad en los procesos de selección no es un fenómeno marginal, sino una práctica estructural que requiere ser abordada desde políticas organizacionales basadas en competencias y no en criterios etarios implícitos.

CONCLUSIONES

El análisis desarrollado en este estudio permite concluir que la discriminación por edad continúa operando como una práctica estructural en los procesos de selección de personal, incluso en contextos donde su manifestación explícita se encuentra formalmente prohibida. A través del examen de prácticas organizacionales concretas, se evidenció que la edad funciona como un criterio implícito de exclusión, aplicado en etapas tempranas del proceso y previo a cualquier evaluación sistemática de competencias.

Los resultados muestran que esta forma de discriminación no suele expresarse mediante normas escritas o requisitos formales, sino a través de mecanismos encubiertos, tales como filtros curriculares, preguntas iniciales en contactos telefónicos y supuestos no verificados sobre desempeño laboral. Estas prácticas contribuyen a la normalización de la exclusión etaria, dificultando su identificación y cuestionamiento tanto por parte de los candidatos como de las propias organizaciones.

Asimismo, el estudio pone de manifiesto que la discriminación por edad se sostiene en estereotipos asociados a la supuesta menor adaptabilidad, productividad o capacidad tecnológica de las personas mayores, pese a la ausencia de evidencia empírica que respalde tales afirmaciones. La persistencia de estos supuestos refleja la influencia de discursos organizacionales arraigados que privilegian la juventud como sinónimo de valor laboral, reproduciendo desigualdades en el acceso al empleo.

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos subrayan la necesidad de revisar críticamente los criterios utilizados en los procesos de selección, promoviendo enfoques basados en competencias reales y trayectorias profesionales, más que en atributos demográficos. Avanzar hacia prácticas de selección más inclusivas no solo responde a principios de equidad, sino que también constituye una oportunidad para fortalecer la diversidad y el aprovechamiento del capital humano en las organizaciones.

Finalmente, este estudio aporta evidencia situada sobre cómo la discriminación por edad se reproduce en la práctica cotidiana de la gestión de talento, contribuyendo al debate académico y profesional sobre la necesidad de transformar los procesos de selección en contextos organizacionales contemporáneos. La identificación de estas dinámicas constituye un paso necesario para el diseño de políticas y prácticas que garanticen condiciones más equitativas de acceso al empleo.

REFERENCIAS

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama social de América Latina 2022*. CEPAL.
- Drydakis, N. (2022). *A field study of age discrimination in the workplace*. Institute of Labor Economics (IZA).
- International Labour Organization. (2024). *The plight of older workers in labour underutilization*. International Labour Organization.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Working better with age*. OECD Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). *La hora de la igualdad en el trabajo: Afrontar los retos*. OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Informe mundial sobre el edadismo*. OMS.