



**INTEGRACIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO
PARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA DE LAS ORGANIZACIONES:
APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD DE MAYORES
DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
CARTAGENA**

María Encarnación Martínez Vidal

Curso 2012/2013

Director: Ignacio Segado

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento al profesor Don Ignacio Segado, Director de este Trabajo Fin de Grado, por el tiempo que me ha dedicado durante su desarrollo, sin su apoyo, ánimo y buenos consejos no hubiera sido posible culminar razonablemente todas las metas que inicialmente nos planteamos.

Asimismo, quiero agradecer la buena disposición y la receptividad que han mostrado los distintos gestores del Programa Formativo Universitario dirigido a las personas mayores de la UPCT, *La Universidad de Mayores*, permitiéndome conocer más de cerca esta realidad educativa y llevar a cabo un estudio con sus alumnos, que ha resultado fundamental en este trabajo por los resultados obtenidos. En concreto, quiero manifestar mi gratitud hacia el alumnado de la Universidad de Mayores por su elevado grado de participación en las encuestas que hemos realizado.

Por último, deseo tener un recuerdo hacia mi familia por haber estado siempre ahí, en cada uno de los momentos esenciales de mi vida.

Índice

1.	Introducción.....	3
2.	Responsabilidad Social Corporativa y gestión de la diversidad.....	4
2.1.	Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa.....	4
2.2.	Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa.....	10
2.3.	Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa.....	12
2.3.1.	Dimensión interna.....	12
2.3.2.	Dimensión externa.....	13
2.4.	La perspectiva de integración de la diversidad en la RSC.....	14
2.4.1.	Conceptualización de la diversidad y sus variables.....	14
2.4.2.	Gestión de la Diversidad.....	19
3.	Gestión de la Diversidad: Variable edad.....	22
3.1.	Análisis de la variable edad en la actualidad.....	22
3.2.	Propuestas para la participación de las personas en edad avanzada en las organizaciones.....	26
3.3.	Fortalezas y debilidades.....	34
4.	Estudio Sobre la Integración de la Diversidad en la Universidad de Mayores de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT).....	35
4.1.	Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas contenidas en el cuestionario.....	36
4.2.	Análisis mediante tablas de contingencias sobre el grado de conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, Integración de la Diversidad y tipos de discriminación desde una perspectiva de género y curso matriculado.....	38
4.3.	Análisis no paramétrico sobre las medidas para contribuir a una mayor calidad en el empleo.....	45
5.	Conclusiones.....	49
6.	Anexo.....	53
7.	Bibliografía.....	58

1. Introducción

El trabajo que hemos realizado trata sobre la integración de los mayores en la sociedad actual. El objetivo principal de este estudio, es conocer el grado real de adaptación de las personas de edad avanzada hoy en día, en ámbitos tales como organizaciones o empresas. Para poder conocer en qué estado real se encuentra este colectivo, hemos realizado un cuestionario que nos cumplimentaron los alumnos de la Universidad de Mayores de la UPCT. Para conseguir nuestro objetivo, hemos utilizado métodos de análisis descriptivo y contraste de hipótesis, que nos ayudarán a comprender hasta qué punto un colectivo representativo de la Universidad de Mayores está familiarizado con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Gestión de la Diversidad y en qué grado tienen los mayores conciencia de estos aspectos.

El trabajo está estructurado de forma que abordaremos en primer lugar la RSC, concepto que surge en el siglo XX, en la década de los 50, y cuya evolución, conceptualización y dimensiones serán estudiadas. Posteriormente, presentaremos el concepto de diversidad, así como sus variables, para más tarde, profundizar en su gestión en el entorno empresarial. En la siguiente sección, analizaremos la evolución que ha experimentado la tasa de actividad y desempleo, en relación a la edad (centrándonos principalmente en la edad avanzada). A continuación, enumeraremos las propuestas que la Confederación Española de Organizaciones de Mayores formuló para conseguir la participación y liderazgo de los mayores en la sociedad, así como las posibles fortalezas y debilidades que pueden presentarse en las organizaciones empresariales en relación a la integración de dicho colectivo. Posteriormente, analizaremos desde el punto de vista estadístico las respuestas obtenidas del estudio piloto elaborado y que recogemos en el anexo, sobre la Integración de la Diversidad que nos cumplimentaron los alumnos de la Universidad de Mayores de la UPCT. En la sección quinta se recogen las principales conclusiones obtenidas en el presente trabajo. Finalmente, se presentan en la sección 7 las principales referencias bibliográficas que han servido de base para plantear los epígrafes con los que cuenta este trabajo.

2. Responsabilidad Social Corporativa y gestión de la diversidad

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones no es una tarea sencilla. El siglo XXI se caracteriza por un mundo globalizado donde los recursos humanos han de ser considerados desde una perspectiva amplia e integradora. Integración que requiere de una gestión basada en principios morales propios de una ética a la altura del momento que vivimos. Valores como la libertad, igualdad, solidaridad, respeto y diálogo constituyen el punto de partida para que podamos hablar de una integración de los recursos humanos donde se considere su diversidad desde cualquier perspectiva: edad, sexo, raza, tendencia sexual, creencia, etc. Y para ello es necesario identificar qué paradigma organizativo resulta ser más apropiado.

En la presente sección se analiza la RSC como modelo de gestión desde donde realizar una integración ética de la diversidad de los recursos humanos en el contexto organizativo. En primer lugar, se explicará qué entendemos por RSC y cuál ha sido su evolución desde mediados del siglo XX. Posteriormente, y teniendo presente el Libro Verde de la UE “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (2001) se identificarán cómo podemos estructurar la RSC en el contexto organizativo. Por último, identificaremos qué entendemos en el presente trabajo por gestión de la diversidad.

2.1. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

La RSC es un fenómeno que en los últimos años ha adquirido gran importancia, sobre todo en las grandes empresas, organizaciones, sociedades e instituciones. Este concepto tiene su origen en la creciente preocupación de la sociedad por los aspectos éticos, sociales y medioambientales. Debido a este fenómeno, los modelos de gestión tradicionales basados en la obtención del máximo beneficio como principal indicador del bienestar de la sociedad, han dado paso a una creciente preocupación de las organizaciones por los aspectos sociales y ambientales. Lo que ha contribuido a que las

organizaciones consideren los impactos que sus acciones tienen en la sociedad desde una triple dimensión: económica, social y ambiental.

Para entender mejor cómo ha llegado a ser la RSC una cuestión tan importante en la actualidad, hay que estudiar cómo ha ido evolucionando este concepto a lo largo de los años hasta llegar a la definición actual. Según **Raufflet et al (2012)**, en la evolución de la RSC se pueden identificar cuatro décadas desde mediados del siglo XX:

I. Nacimiento y conceptualización (1953-1975).

Durante las décadas de los 50, 60 y principios de los 70, los autores se centraron en la razón de ser de la RSC. En esta etapa se deja a un lado la concepción de la responsabilidad centrada en el empresario, y empieza a adquirir importancia el concepto de responsabilidad como órgano colegiado. Así **Bowen (1953)**, quien introdujo por primera vez dicho concepto, se planteaba qué responsabilidades debían asumir los empresarios con el medio que les rodeaba. Posteriormente, **Davis (1960)**, planteó que las empresas con mayor capacidad económica y por consiguiente, con mayor poder, deberían ser más responsables con la sociedad. Por su parte **Johnson (1971)**, definió a la RSC desde cuatro puntos de vista:

- Conocimiento del entorno en donde van a desarrollar las empresas sus actividades.
- Realización de programas sociales para conseguir beneficio.
- Generación de la máxima ganancia en diferentes niveles.
- Conocimiento de los diferentes grupos de interés y posterior generación de riqueza.

II. Proliferación de definiciones y modelos de RSC (1975-1990).

A mediados de los años 70, el concepto de RSC dio un giro inesperado respecto a las décadas anteriores, centrándose en cómo pueden las empresas asumir su responsabilidad

social. En esta etapa se visualiza un esfuerzo para conseguir vincular algunos de los elementos que existían a nivel teórico (a través de la creación de modelos) con las prácticas que se realizaban en las empresas y con el desempeño de cada organización. Durante este periodo se empiezan a construir indicadores de RSC, que tomarán gran fuerza en el siglo XXI con la creación de instituciones y organismos orientados hacia tal finalidad. Por su parte, **Sethi (1975)**, dividió en tres etapas a la RSC en función de las obligaciones y responsabilidades de las empresas:

- En la etapa obligatoria hay que resaltar dos conceptos importantes: el mercado y la regulación vigente.
- La etapa política está dada por las presiones que la sociedad genera alrededor de la empresa.
- La etapa socialmente responsable está dada por la capacidad de anticiparse y prevenir los impactos a nivel social.

Posteriormente, **Carroll (1979)**, crea un modelo basado en el desempeño socialmente responsable. Este modelo se basa en la visión friedmaniana de la RSC, consiste en la maximización de las ganancias destacando la ética empresarial bajo unas limitaciones legales. En este modelo se van a destacar cuatro niveles relevantes e interrelacionados entre sí. Dichos niveles son:

- Responsabilidad económica. Se basa principalmente en la producción de bienes y servicios.
- Responsabilidad legal. La empresa debe operar en el marco legal en el que realiza sus operaciones.
- Responsabilidad ética. Se basa en los valores y en los principios morales, es decir, en el respeto de la ética.
- Responsabilidad discrecional. Consiste en proveer de recursos discrecionales a partir de sus operaciones, una vez cumplidos los tres niveles anteriores.

Jonas (1979), estableció que es necesario desarrollar un concepto de responsabilidad acorde con el poder de la tecnología desarrollada. Para Jonas la responsabilidad es la forma de obrar de una manera adecuada para que los efectos de nuestras acciones sean compatibles con la permanencia de la vida humana. Esta definición se ha ido modificando a lo largo del tiempo hasta desarrollar el concepto de desarrollo sostenible. Esta definición está muy vinculada con la RSC. La responsabilidad efectiva conlleva implícitos cuatro valores importantes: transparencia, coherencia, comunicación y rendición de cuentas.

Según **Burrell y Morgan (1979)**, la RSC puede ser enfocada desde cuatro perspectivas:

- La RSC como función de regulación social. Según esta perspectiva la RSC se puede definir como un instrumento de regulación de la relación entre empresa y sociedad que está destinado a estabilizar tal relación y a integrar los propósitos de las empresas con los de la sociedad. Esta regulación está orientada hacia la estabilidad.
- La RSC como relación de poder. Según esta perspectiva la RSC es definida como la capacidad de las organizaciones (las organizaciones no gubernamentales, el gobierno, etc.) de influenciar a las empresas para que tengan en cuenta sus reivindicaciones sociales, éticas y/o ambientales.
- La RSC como producto cultural. Bajo este enfoque la RSC es definida como un producto cultural que refleja las relaciones deseables entre empresa y sociedad.
- La RSC como construcción sociocognitiva. Desde esta perspectiva la RSC es definida como una construcción sociocognitiva de la esfera de los negocios y la sociedad a través de un proceso complejo de encuadre recíproco de identidades, sistemas de valores y cuestiones sociales.

Drucker (1984), planteó que para que se pudiera poner en marcha la RSC era necesario que las empresas convirtieran las responsabilidades sociales en oportunidades de negocio. Esta idea fue de especial interés más tarde y dio como resultado, la relación entre el desempeño financiero y la RSC.

Por su parte, **Cochran y Wood (1984)**, pusieron en marcha una serie de políticas cuyo objetivo era dar respuesta a los problemas que sufre la sociedad y la posterior creación de procesos que generen acciones sociales. Algunos de los principios se han plasmado en los Códigos de Conducta y Ética.

III. Vinculación con grupos de interés (1990-2000).

La década de los 90 se caracterizó por la vinculación de la RSC con las teorías administrativas. Durante esta etapa la RSC deja de centrarse en el interior de la empresa (accionistas y empleados) y comienza a considerar a actores internos y externos (proveedores y clientes).

Wood (1991), propuso tres principios importantes de la RSC: legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional. Con dichos principios se evalúa el impacto social de la empresa desde un punto de vista ambiental, social y respecto de los grupos de interés.

Es precisamente a lo largo de dicho periodo cuando se plantea una cuestión que ha sido objeto de debate académico hasta fechas muy recientes; la consideración de la RSC como una actividad meramente filantrópica. Dicho debate ha dado lugar, fundamentalmente, a dos visiones sobre dicha relación:

- **Motivación de imagen.** La realización de acciones de filantropía con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado.
- **Visión integral.** Las preocupaciones sociales se encuentren integradas con los aspectos que conforman la actividad de la empresa (la visión, la estrategia, el modelo de negocio...). Para dar respuesta a estas preocupaciones sociales se crean sinergias con acciones sociales que provienen de diversos sectores, cuyo objetivo es incidir de manera positiva en el bienestar del conjunto de la sociedad.

En el presente periodo adquieren especial interés las cuestiones de sostenibilidad ambiental como consecuencia de una mayor conciencia social. La necesidad de vincular desarrollo tecnológico y sostenibilidad, contribuye a que la RSC incorpore la dimensión ambiental a la hora de considerar los impactos que las actividades empresariales tienen en la sociedad. El modelo de **Elkington (1997)**, muestra la aparición de esta tercera dimensión.

IV. El boom de la RSC: inclusión de nuevos actores en su consecución (2000-2010).

Al definir como objetivo de la RSC la búsqueda de la sostenibilidad, se dio una convergencia entre dos conceptos que se encontraban separados. Por un lado, el desarrollo sostenible, vinculado con actores públicos o sociales, y especialmente con grupos que están preocupados por el medio ambiente. Por otro lado, la RSC en el sector privado, que busca mejorar las relaciones con sus grupos de interés y reducir el impacto ambiental. Dicha convergencia de intereses abrió las puertas para que los organismos internacionales, interesados en la promoción del desarrollo, incluyeran a la RSC como un elemento clave para la consecución de dicho objetivo. La RSC deja de ser un medio para lograr el desarrollo sostenible y pasa a ser un promotor del desarrollo humano. Algunos ejemplos de iniciativas institucionales serían:

- La **Organización de las Naciones Unidas (2006)**, lanzó la iniciativa “Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo”, cuyo propósito era recopilar las diferentes iniciativas que presentan las empresas para lograr la obtención de los objetivos de desarrollo del milenio.
- **Global Reporting Initiative (1999)**, que fue creada con el propósito de que las empresas tengan un desempeño equilibrado en tres aspectos: ecológico, social y económico. Dicha iniciativa está orientada a la generación de reportes de sostenibilidad, en los que se incluyen los diferentes elementos de RSC.

En España hay que destacar el **Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)**. El CERSE se creó en el año 2008 y está adscrito al Ministerio de

Trabajo e Inmigración. Es un órgano que tiene un carácter asesor y consultivo y está encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas.

2.2. Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa

Una vez analizada la evolución de la RSC a lo largo de varias décadas, pasamos a su conceptualización.

¿Pero qué entendemos por RSC? Han sido numerosas las definiciones que se han dado de RSC. Una de las definiciones que mejor recoge sus fundamentos, es la que se contiene en el **Libro Verde de la UE “Fomentar un nuevo marco para la responsabilidad social de las empresas”** (2001) y que la identifica como *“la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”*.

¿Qué aspectos fundamentales se pueden identificar de dicha definición y que habría que considerar en cualquier modelo de gestión socialmente responsable?

Tal y como afirma **Lozano (2011)**, los aspectos fundamentales sobre qué es y cómo debe realizarse la RSC serían:

- **Voluntariedad.** La RSC no es un modelo de gestión impuesto. La necesidad de incorporar las preocupaciones ambientales y sociales es aceptada de manera voluntaria y convencida por parte de las empresas. Al Estado le corresponde el papel de agente incentivador de dichas prácticas, pero en ningún caso con carácter impositivo.
- **Integración.** Cuando se asume que ciertos hábitos considerados virtudes contribuyen a la autorrealización del ser humano, los incorporamos al día a día de tal manera que con el tiempo surgen de manera natural. Lo mismo ocurre con las prácticas de RSC en relación con la empresa. Si la empresa incorpora

constantemente la preocupación por las cuestiones sociales y ambientales, y lo hace extensivo a todas las áreas de la misma, se irá generando un cambio de cultura en la organización que convertirán a la RSC en la única manera de conseguir una organización eficaz, eficiente y ética. La RSC no debe considerarse como simple añadido surgido como consecuencia de una moda, pues como tal resultaría efímera.

- **Transparencia y rendición de cuentas.** Si la confianza de los grupos de interés es uno de los factores fundamentales a la hora de conseguir los objetivos de la empresa, qué duda cabe que dicha confianza debe forjarse mediante políticas transparentes, rindiendo cuentas en términos económicos, ambientales y sociales mediante la utilización de instrumentos de gestión éticos como las Memorias de RSC.
- **Diálogo.** Uno de los principios básicos de la RSC es el diálogo como instrumento capaz de generar una confluencia de “intereses” entre el grupo de afectados por la gestión de las empresas. Las prácticas de RSC necesitan del diálogo y contribuyen al mismo, permitiendo así la concepción de empresas como instituciones capaces de ejercer el liderazgo económico, social y ambiental que la sociedad les exige.

En el año 2011 la **Comisión Europea** presenta una nueva comunicación titulada “**Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas**”, donde se nos ofrece una nueva definición de la RSC “centrada en la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” y aun cuando no se habla de obligatoriedad se afirma que:

- El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad.
- Las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y

éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica.

Por lo que se insta a la aplicación de mecanismos de gestión que consideren la dimensión ética de la empresa.

2.3. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa

Según el “**Libro verde de la Comisión Europea**” (2001), se pueden identificar dos dimensiones en la RSC: interna y externa.

2.3.1. Dimensión interna.

Por dimensión interna de la empresa se entienden todas aquellas prácticas que pretenden conciliar el desarrollo social con la mejora en la competitividad, y hacen referencia a la gestión de los recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio así como a la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales:

- **Gestión de Recursos Humanos.** Las prácticas responsables de contratación de personal, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas.
- **Salud y seguridad en el lugar de trabajo.** Tradicionalmente la seguridad e higiene en el puesto de trabajo se ha ido tratando por la legislación y por medidas ejecutorias. Las empresas, la administración y las organizaciones de profesionales han ido buscando con gran intensidad modos complementarios de promover la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, utilizándolas como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos.
- **Adaptación al cambio.** La amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre

de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de plantilla. Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.

- **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.** La disminución en el consumo de recursos y de las emisiones contaminantes pueden reducir el impacto sobre el medio ambiente. Sin embargo, una gestión eficiente desde el punto de vista ambiental implica el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital: desde la fase de producción hasta la de recuperación.

2.3.2. Dimensión externa.

Por dimensión externa en el contexto de la RSC se entienden los impactos de las organizaciones en el desempeño de su actividad sobre las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, así como la consideración de los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales en un contexto de gobernanza mundial:

- **Comunidades locales.** La responsabilidad social abarca la integración de las empresas en el entorno donde actúan, contribuyendo así al desarrollo de las comunidades locales. Dicha contribución puede abarcar desde la creación de puestos de trabajo, hasta su contribución a un entorno más sostenible desde un punto de vista medio ambiental
- **Socios comerciales, consumidores y proveedores.** Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados pueden verse afectados por la prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción, por lo que su RS debe hacerse extensiva hacia sus socios comerciales y proveedores a la hora de exigirles un comportamiento socialmente responsable. Al mismo tiempo, se

espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean.

- **Derechos humanos.** Los derechos humanos son una cuestión compleja que plantea problemas éticos, políticos y jurídicos. La Unión Europea tiene la obligación de garantizar el respeto de las normas laborales y la protección del medio ambiente y los derechos humanos, y se enfrenta al reto de asegurar una plena coherencia entre su política de desarrollo y comercial y su estrategia para el desarrollo del sector privado en los países en vías de desarrollo.
- **Problemas ecológicos mundiales.** Debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y a su consumo de recursos a nivel mundial, se trata de obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel europeo como internacional. Relacionado con ello, el Secretario General de las Naciones Unidas lanzó la iniciativa “Pacto Mundial” con el objeto de que las empresas colaboren en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial.

2.4. La perspectiva de integración de la diversidad en la RSC

Una vez explicadas en el punto 2.3 las áreas de gestión que se pueden identificar en el contexto de la RSC, en la presente sección nos centraremos en uno de los aspectos fundamentales relacionado con la organización de los recursos humanos: la integración de la diversidad. En primer lugar, vamos a explicar en qué consiste la diversidad así como los diferentes tipos de diversidad que se pueden identificar. Posteriormente, explicaremos en qué consiste la integración de la diversidad desde el punto de vista de su gestión.

2.4.1. Conceptualización de la diversidad y sus variables

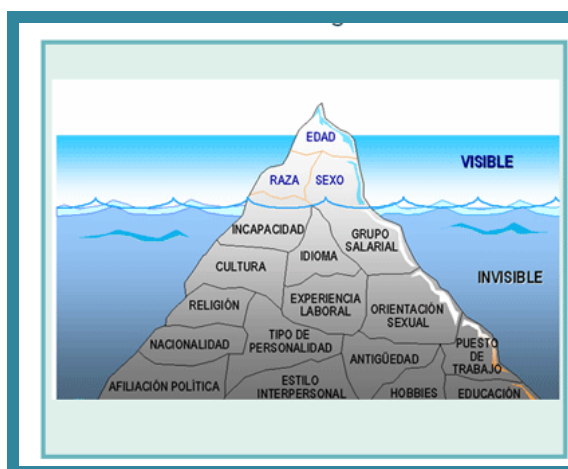
Según el “Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua”, la diversidad se define como:

- **Variiedad.** La diversidad supone el reconocimiento de lo heterogéneo y no uniforme.
- **Desemejanza.** La diversidad supone diferencia y por tanto, puede generar exclusión.
- **Diferencia.**
- **Abundancia.** Gran cantidad de varias cosas distintas.

En este trabajo vamos a hablar de variables de diversidad que afectan o se refieren a las personas. La diversidad referida a las personas contempla un gran número de variables. Las variables a las que nos referimos se pueden agrupar en: primarias y secundarias, visibles o invisibles, cognitiva e identitaria y protegidas legalmente.

- **Variables de diversidad primaria y secundaria.** Las variables de diversidad primarias son aquellas con las que uno nace, como son la raza o el sexo. Y las variables de diversidad secundarias son aquellas que pueden transformarse a lo largo de la vida, como sería el caso de la edad, la educación o la clase social. Ésta es una categoría muy importante, ya que el posible rechazo a las variables de diversidad primaria y secundaria, puede venir asociado con determinadas problemáticas derivadas de la pobreza o la vulnerabilidad. Las personas no nacemos con estas barreras, por lo que debemos tener en cuenta, que la intervención de la sociedad puede transformar la realidad.
- **Variables de diversidad visible e invisible.** Las variables de diversidad visibles son aquellas que aparecen a primera vista como pueden ser el origen étnico, la edad, el sexo o la discapacidad, mientras que las variables de diversidad invisibles son aquellas que no necesariamente se ven a primera vista: la experiencia, los valores, la orientación sexual, la educación, el estado civil, etc. En la figura 1 se puede apreciar una clasificación de dichas variables en lo que se denomina el Iceberg de la diversidad.

FIGURA 1: Iceberg de la diversidad



Fuente: Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.

- **VARIABLES DE DIVERSIDAD COGNITIVA E IDENTITARIA.** La diversidad cognitiva se refiere a las distintas formas que tenemos las personas de entender, procesar y generar información, así como de aportar diversas soluciones ante un mismo problema. Por su parte, la diversidad identitaria se refiere a las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social (origen, sexo, edad, género, raza, discapacidad, religión...). A pesar de las diferencias existentes entre estos dos tipos de diversidad, estas variables están relacionadas, ya que nuestra identidad autopercebida y las experiencias vitales pueden influir en mayor o menor medida nuestra diversidad cognitiva.
- **VARIABLES DE DIVERSIDAD PROTEGIDAS LEGALMENTE.** Cuando hablamos de gestionar la diversidad en una organización o empresa nos referimos a la gestión de diversas variables de diversidad que debido a sus características requieren de protección. Existe desde hace tiempo desarrollo normativo y declaraciones a nivel internacional relacionado con esto. Existe un gran desarrollo en los obstáculos que se refieren al mundo laboral, tanto lo relacionado con el derecho de todas las personas a acceder a un puesto de trabajo digno, como a recibir igual trato y tener las mismas oportunidades. Las variables de diversidad que son merecedoras de una atención especial son:
 - **Origen racial o étnico.** Este tipo de discriminación se suele presentar en las personas migrantes, ya sea por el color de la piel como por la raza. La

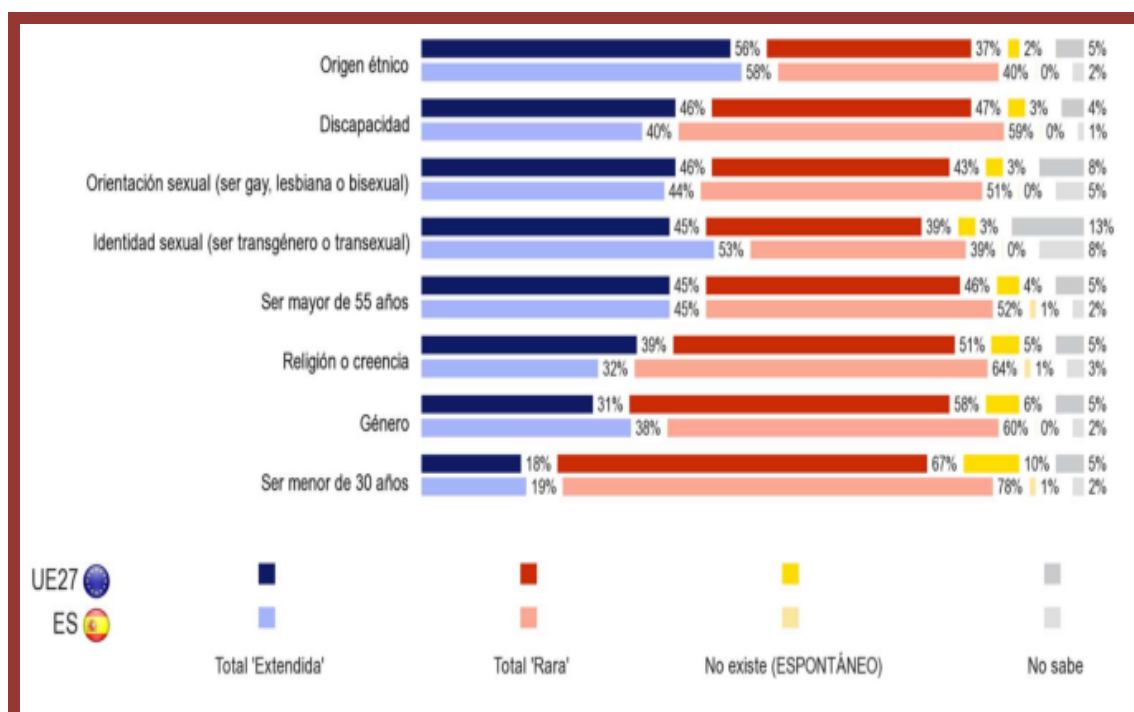
discriminación racial afecta principalmente a los migrantes, a los de raza negra, a los indígenas y a personas con ascendientes extranjeros. En el ámbito laboral, además de soportar elevadas tasas de desempleo, estos colectivos tienen que hacer frente a numerosos casos de explotación laboral.

- **Género.** En general, las mujeres son más susceptibles a la exclusión. Existen múltiples factores que afectan a las mujeres en su acceso al mercado laboral y en sus posibilidades de promoción. La Convención de la ONU para eliminar la discriminación por razón de sexo va a obligar a los Estados a reformar las leyes vigentes para que se cumpla este objetivo.
- **Orientación sexual.** Las instituciones y mecanismos de derechos humanos de ámbito nacional o internacional están otorgando gran importancia a la lucha contra este tipo de discriminación. Ejemplos de discriminación a esta variable de diversidad en el puesto de trabajo son: despido, falsas acusaciones de pedofilia, rumores, abuso verbal, negación de empleo, impedimentos para el ascenso, violencia, amenazas de muerte...
- **Edad.** Este tipo de discriminación está afectando sobre todo a los más jóvenes y a los mayores. Los más jóvenes están teniendo dificultades para acceder a un primer empleo estable y de calidad, es decir, hoy en día la población joven está expuesta a empleos temporales, sin perspectivas de carrera y de menores prestaciones. Tanto el desempleo como la precariedad resultan dos factores que afectan seriamente a este colectivo. La población de edad avanzada está encontrando numerosos obstáculos para reinsertarse en el mercado laboral en caso de que hayan perdido su empleo, a pesar de la productividad y experiencia que caracteriza a este colectivo. Esto es debido, a que las personas de una edad determinada se les considera personas cuyo aprendizaje es más lento, que cuentan con poca adaptación a los cambios y de salud más frágil.
- **Religión o creencias.**

- o **Discapacidad.** Los individuos con discapacidad que obtienen empleo perciben ingresos inferiores a los trabajadores que no padecen ningún tipo de discapacidad. Para las personas que padecen algún tipo de discapacidad la probabilidad de encontrar empleo se reduce cuanto mayor sea el grado de discapacidad. Por lo tanto, esta variable hoy en día está sufriendo un alto nivel de discriminación.

Las variables de diversidad necesitan de especial protección, debido a las discriminaciones que le acompañan. Tal y como se puede observar en la figura 2 según los datos recogidos por el Eurobarómetro sobre la discriminación en Europa del año 2012, la ciudadanía europea y española opina que la discriminación está extendida (en nuestro país) en los siguientes porcentajes por colectivos.

FIGURA 2: Opinión de la ciudadanía española y europea sobre la discriminación en España



Fuente: Comisión Europea (Euro barómetro).

En la figura anterior podemos observar que los tipos de discriminación que están más extendidos en nuestros días, según la opinión de la ciudadanía española y europea, son la discriminación por origen étnico (el 56% de la población europea y el 58% de los españoles opinan esto) y la discriminación por identidad sexual (el 45% de los europeos y el 53% de los españoles opinan esto). Podemos constatar que los ciudadanos españoles y europeos opinan que la discriminación por ser menor de 30 años es rara en nuestros días (el 67% de los europeos y el 78% de los españoles). Además, opinan que la discriminación por razón de género es rara en la actualidad (el 58% de los europeos y el 60% de los españoles). Finalmente, podemos observar que el 16% de los europeos opinan que la discriminación por ser menor de 30 años y por razón de género son discriminaciones inexistentes en la actualidad.

2.4.2. Gestión de la diversidad

Por gestión de la diversidad, tal y como afirma Keil y Amershi en el “Manual de Formación en Gestión de la Diversidad” (2007), podemos entender *“el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”*.

De la anterior conceptualización se puede concluir que la Gestión de la Diversidad es una estrategia organizacional basada en valores que implican un posicionamiento de la organización hacia el respeto y el interés por la diversidad y que puede dirigirse hacia la obtención de mejores resultados corporativos, ya que favorece procesos internos y externos.

La Gestión de la Diversidad tiene una especial vinculación con la Igualdad de Oportunidades, ya que ésta es la base moral y legal de la que se parte. La Igualdad de Oportunidades es una cuestión de justicia social y está fuertemente vinculada con el Estado del Bienestar.

A pesar de la vinculación que existe entre la Igualdad de Oportunidades y la Gestión de la Diversidad, son conceptos muy diferentes. La Gestión de la Diversidad consiste en gestionar las diferencias individuales y las diferencias entre distintos colectivos. Gestionar la Diversidad no consiste en tratar a todo el mundo de la misma forma, sino de que partiendo de los términos justicia e igualdad de oportunidades, cada persona pueda encontrar lo que busca y su sitio en la organización, lo cual puede requerir tratar a las personas de forma diferente flexibilizando la política empresarial.

Con la Gestión de la Diversidad en el contexto organizativo, según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad se pretende:

- Atraer, retener y potenciar perfiles diversos que aporten nuevos puntos de vista, soluciones creativas y conocimiento de las diversidades culturales y económicas de los mercados.
- Diseñar un modelo organizativo que maximice los efectos positivos de la diversidad y minimice sus efectos negativos.
- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados.
- Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Ofrecer programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos los empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal.

¿Pero cómo podemos plantear inicialmente una gestión de la diversidad en el seno de una organización? Para el desarrollo de cualquier plan o política de diversidad, es importante el trabajo que realiza el Departamento de RRHH, debido a su relación próxima con las personas, y por tanto es el más indicado para asumir estas funciones, ya que disponen de los medios necesarios para contribuir a su gestión. Para la realización

del plan o política de diversidad es necesario que dicho departamento realice las siguientes tareas:

- **Información y mapeo sobre diversidad.** Es el primer punto destacable para la realización de la política de diversidad. Se pretende estudiar con qué diversidad cuenta la empresa u organización. Además de mapear la diversidad existente, también se pretende valorar qué percepción se tiene en la organización acerca de la diversidad. Para ello es recomendable la preparación de una pequeña entrevista para obtener de manera más sencilla esta información. Además de realizar este mapeo y extracción de opiniones sobre la diversidad, también se recomienda realizar mediciones periódicas a través de la inclusión de preguntas similares en la encuesta de clima laboral u otros tipos de mecanismos (reuniones, jornadas de reflexión...).
- **Selección.** Para hacer una buena selección se debe vigilar la emisión de la oferta de empleo (como por ejemplo no poner rangos de edad exigibles o deseados...). Existen debates en diferentes países acerca de qué información exigir en los Curriculum vitae, ante la posibilidad de la eliminación de distintos elementos que revelan variables de diversidad como: el sexo de la persona (evitando escribirlo explícitamente y acompañando los apellidos tan solo con la inicial del nombre), la edad, el aspecto físico, etc. Son aspectos interesantes y que las empresas deberían plantearse según su situación, pero en cualquier caso llegará el momento de la entrevista donde las variables de diversidad visibles en la persona pueden condicionar el desarrollo de la misma. En el caso de las entrevistas se recomienda que una parte sea estructurada (que se hagan las mismas preguntas a los candidatos), y que se eviten preguntas como el estado civil o la intención de formar una unidad familiar. Para todo esto es necesario que las personas encargadas de este cometido estén formadas en materia de diversidad y no discriminación.
- **Acogida y Evaluación del Desempeño.** Algunos ejemplos a destacar de procesos de acogida son: traducción de manuales para los trabajadores inmigrantes, tutorización de la persona recién llegada por un trabajador asignado

por la empresa etc...En el caso de la evaluación del desempeño, también existen numerosos debates sobre si este tipo de evaluaciones contienen elementos discriminatorios. Para evitar posibles discriminaciones es importante asegurarse de que existe una buena definición del puesto y que existe una correcta remuneración asociada al puesto. Esto no significa que se tenga que evaluar y remunerar a todo el mundo igual, sino que las formas de acceder a esa buena valoración o remuneración sean transparentes y conocidas.

- **Conciliación de la vida personal y profesional.** Alguna de las medidas adoptadas por las empresas que están generando diversidad son: flexibilización de presencia, flexibilización de jornada laboral y flexibilización de horarios.
- **Comunicación interna.** Una buena comunicación a nivel interno, resulta clave para gestionar de manera eficaz una plantilla diversa. Alguna de las tareas que puede realizar este departamento para conseguir una buena gestión de la diversidad son: formar en herramientas de comunicación e interculturalidad, crear comités y comisiones de diversidad, etc.

3. Gestión de la Diversidad: Variable edad

Una vez realizado en las secciones anteriores un pequeño estudio acerca de lo que se entiende por RSC y Gestión de la Diversidad, en la presente sección nos centraremos en analizar una de las variables más discriminadas en nuestros días. La variable a la que nos referimos es la edad. En primer lugar, se explicará qué colectivos están siendo discriminados por razón de edad en la actualidad. Posteriormente, vamos a enumerar las diferentes propuestas para conseguir la participación de los mayores en la sociedad, así como las fortalezas y debilidades que aparecen en las organizaciones empresariales en relación a la integración de las personas mayores.

3.1. Análisis de la variable edad en la actualidad

La discriminación por razón de edad es una de las más importantes que sufren los ciudadanos españoles y europeos en la actualidad. Los sectores de la población

afectados por este tipo de discriminación son las personas que tienen entre 45 y 65 años y las que tienen entre 16 y 24 años. Se puede manifestar este tipo de discriminación a través de:

- Acceso al empleo. Mediante la fijación de límites de edad para la contratación, o a través de la imputación al aspirante de una falta de potencial para progresar profesionalmente, etc.
- Formación profesional. Se imponen límites.
- Escalas salariales por razón de edad.

Según datos obtenidos por Eurostat, la participación laboral de los trabajadores entre 55 y 64 años en los últimos años se está reduciendo debido a la crisis en la que estamos inmersos. La tasa de desempleo de personas en edad avanzada en la Unión Europea es más baja que la tasa de desempleo general. Este colectivo está encontrando numerosos obstáculos para reinsertarse en el mercado laboral a pesar de la productividad y de la experiencia que les caracteriza.

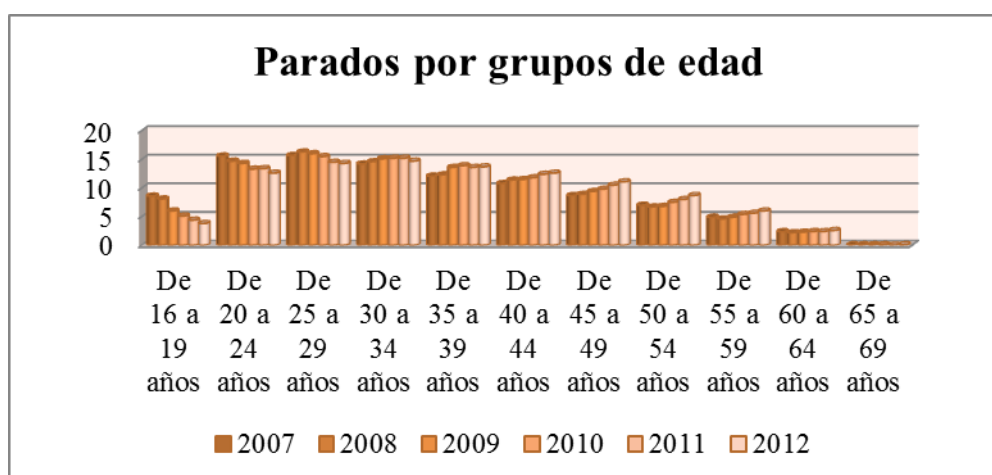
Según datos ofrecidos por la Comisión Europea, el paro de los más jóvenes (entre 16 y 24 años) duplica a la tasa de paro en general. Casi el 40 % de los jóvenes incorporados a la actividad laboral están en paro, una tasa que está muy por encima de la Unión Europea. Algunos de los factores que han adquirido gran importancia en nuestros días son el subempleo y la temporalidad, es decir, la mayoría de los jóvenes trabajan menos horas de las que querrían y otros trabajan durante muchas horas por poco dinero, estando obligados a trabajar precariamente o con contratos de corta duración.

A continuación pasamos a mostrar cómo ha ido evolucionando la población ocupada y parada (por grupos de edad) en España en los últimos años.

Tabla 1: Tabla y gráfico sobre la población parada por grupos de edad en España

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
GRUPO DE EDAD	De 16 a 19 años	8,6	8,1	6	5,1	4,4	3,8
	De 20 a 24 años	15,6	14,7	14,3	13,3	13,4	12,6
	De 25 a 29 años	15,7	16,3	16	15,5	14,5	14,3
	De 30 a 34 años	14,2	14,6	15,1	15,2	15,2	14,7
	De 35 a 39 años	12,1	12,3	13,6	13,9	13,6	13,7
	De 40 a 44 años	10,8	11,4	11,5	11,8	12,4	12,6
	De 45 a 49 años	8,7	8,9	9,4	9,8	10,5	11,1
	De 50 a 54 años	7	6,7	6,8	7,5	8	8,7
	De 55 a 59 años	4,9	4,6	4,9	5,4	5,6	6
	De 60 a 64 años	2,4	2,2	2,3	2,4	2,4	2,6
	De 65 a 69 años	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1

Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.

En la tabla anterior podemos constatar que el grupo de edad situado entre los 25 y 29 años es el que ha experimentado un mayor aumento en las cifras de desempleo en los años 2007 y 2008. En los años 2007 y 2008, el grupo de edad cuyas cifras de desempleo estaban situadas por debajo del resto, era el grupo situado entre los 50 y 64 años.

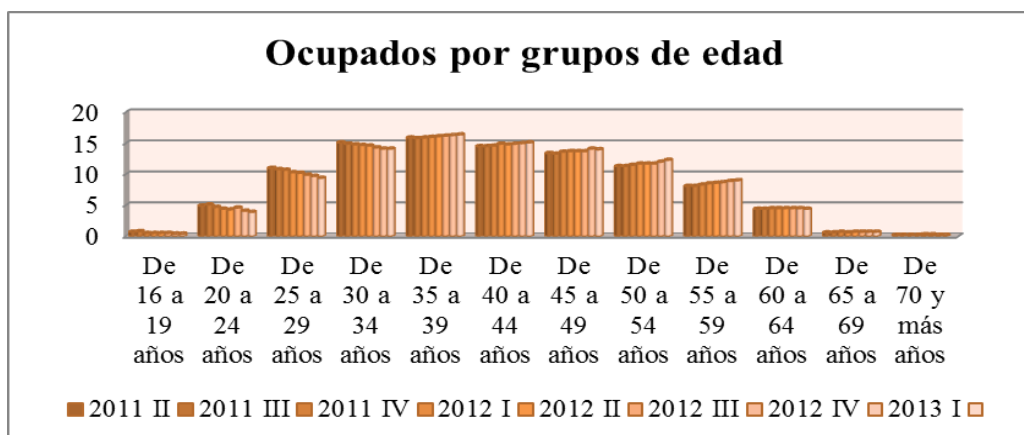
En los años 2009 y 2012, las edades comprendidas entre los 50 y los 64 años son las que han experimentado mayores subidas en las cifras de paro. Por el contrario, las edades comprendidas entre los 16 y 34 años son las que han experimentado mayores

disminuciones, a pesar de ello siguen siendo las que poseen los mayores niveles de desempleo en la actualidad.

Tabla 2: Tabla y gráfico sobre la población ocupada por grupos de edad en España

		2011 I	2011 II	2011 III	2011 IV	2012 I	2012 II	2012 III	2012 IV	2013 I
GRUPO DE EDAD	De 16 a 19 años	0,6	0,7	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4
	De 20 a 24 años	5,1	4,9	5,1	4,7	4,4	4,3	4,6	4,1	3,9
	De 25 a 29 años	10,9	11	10,8	10,7	10,3	10,2	9,9	9,7	9,4
	De 30 a 34 años	15,2	15,1	14,9	14,8	14,7	14,6	14,3	14,1	14,1
	De 35 a 39 años	15,9	15,9	15,8	15,9	16	16,1	16,2	16,3	16,4
	De 40 a 44 años	14,6	14,5	14,5	14,6	14,9	14,8	14,9	15	15,1
	De 45 a 49 años	13,3	13,4	13,3	13,6	13,7	13,7	13,7	14,1	14
	De 50 a 54 años	11,2	11,3	11,3	11,5	11,7	11,7	11,7	12	12,3
	De 55 a 59 años	8	8,1	8,1	8,3	8,5	8,6	8,7	8,9	9
	De 60 a 64 años	4,4	4,4	4,4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,4
	De 65 a 69 años	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
	De 70 y más años	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2

Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.

En la tabla anterior podemos comprobar que el grupo de edad que posee el mayor índice de ocupación en el primer trimestre de 2011 es el que está situado entre los 35-39 años.

Podemos observar que el grupo de edad que experimenta un mayor aumento en las cifras de ocupación en los años 2011-2013 es el que está situado entre los 35 y 39 años. También constatamos que las edades comprendidas entre los 40 y 59 años han experimentado notables aumentos en las cifras de ocupación en los dos últimos años, pero a un menor nivel que el grupo de edad comprendido entre los 35-39 años. El grupo de edad comprendido entre los 60-64 años se encuentra a un nivel inferior en términos de ocupación que el resto. A pesar de ello, este grupo de edad se ha mantenido constante a lo largo del periodo.

3.2. Propuestas para la participación de las personas en edad avanzada en las organizaciones

En este epígrafe vamos a analizar las diferentes propuestas que la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA) ha enumerado para conseguir la participación y liderazgo de los mayores en la sociedad. Estas propuestas han surgido en el contexto del año 2012 como “Año del Envejecimiento Activo”.

En primer lugar, vamos a explicar brevemente el concepto de envejecimiento activo y el objetivo principal que tiene el “Año Europeo del Envejecimiento Activo”. Para finalizar, enumeraremos las diferentes ideas propuestas por CEOMA.

El año 2012 fue declarado el “Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional”. El objetivo principal era sensibilizar acerca de la contribución que las personas mayores pueden aportar a la sociedad, a la vez que animar a los responsables políticos y los interesados a actuar a fin de crear mejores oportunidades para el envejecimiento activo y fortalecer la solidaridad intergeneracional.

Por envejecimiento activo tal y como afirma la “Organización Mundial de la Salud” (2002), podemos entender *“el proceso en que se optimizan las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen. El envejecimiento activo permite que las personas realicen su potencial de bienestar físico, social y se centra en las personas mayores y en la importancia de dar una imagen pública positiva de este colectivo”*.

La Confederación Española de Organizaciones de Mayores ha enumerado diez propuestas para conseguir la participación y el liderazgo de los mayores en la sociedad. Hay que destacar las siguientes:

- **Poder.** Una persona, a cualquier edad y en cualquier situación, tiene un proyecto de vida, capacidad de aprender, aportar y cambiar realidades. Las personas mayores representan un gran grupo de poder social, económico y político en España, ya que 8 millones de personas forman este colectivo.
- **Liderar.** Las personas mayores pueden liderar los cambios, ya que son ciudadanos implicados en todo lo que pasa en la sociedad. Tienen y deben mantener una actitud responsable y participativa.
- **Comunicar.** Es necesario comunicar a la sociedad una imagen positiva y real acerca de las personas mayores y lo que aportan. Es necesario mejorar la

comunicación con la sociedad, para conseguir que vean a los mayores como personas activas, dinámicas y solidarias.

- **Actuar.** Es muy conveniente conocer, apoyar y resaltar el papel y trabajo de los líderes mayores, hombres y mujeres. También es importante motivar, dirigir, movilizar, generar oportunidades, participar y proponer políticas y medidas de discriminación positiva e implicar a personas y organizaciones de diferentes ámbitos para que cada uno aporte según sus habilidades y experiencia.
- **Aprender.** Es necesario promover la formación intergeneracional en temas ocupacionales, profesionales y universitarios, ya que mantenerse activo y tener una actitud abierta al aprendizaje, ayuda a conservar un buen estado de salud y poder seguir contribuyendo a la sociedad.
- **Trabajar.** La edad no es ninguna limitación para desempeñar un trabajo correctamente, lo que realmente puede llegar a condicionar es el estado de salud y la formación. Para mantener el mejor estado de salud posible, toda persona trabajadora debe mantener unos hábitos saludables, una adecuada actividad física, mental, social y ser responsable en el control de sus enfermedades. Es importante estar abiertos al cambio y a la mejora, solicitar y participar de forma activa en los planes de formación continuada, talleres y conferencias de la empresa o entidad, poner atención a las medidas de prevención de accidentes y ser emprendedores e innovar.
- **Promover el cambio.** Es importante promover una estrategia intergeneracional y el trabajo en equipo para que las personas trabajadoras mayores tengan un papel activo en la transmisión de valores, cultura de empresa y conocimiento a la organización. También es importante promover por parte de la entidad o empresa, el compromiso, la ilusión y el desarrollo en el puesto de trabajo para todas las edades. Las organizaciones deben aprovechar el conocimiento, la experiencia y el talento de las personas trabajadoras mayores, para mejorar el sistema productivo y adecuar las condiciones de trabajo para este colectivo. Las entidades deben establecer un sistema de mayor flexibilidad en la organización del trabajo y en las actividades y revisar la correcta adaptación al puesto de trabajo de los mayores. Además, tienen que promover el trabajo en equipo

intergeneracional, favorecer el contacto y apoyo de las personas trabajadoras de mayor experiencia con las personas de menor experiencia y jóvenes y evitar que en las ofertas de empleo se establezcan límites discriminatorios de edad. Todo esto es importante, ya que la experiencia y el conocimiento son un gran valor.

- **Competir en el mercado laboral.** Una persona mayor debe competir en las mismas condiciones de mercado con respecto a otros colectivos de edad, tanto en la incorporación, mantenimiento, salida o cambio de un trabajo. Es importante establecer un sistema específico de financiación de las administraciones públicas a las entidades y empresas, para realizar planes de formación continuada específicos para los trabajadores mayores, incluyendo módulos para fomentar la adaptación, el cambio, el uso de nuevas tecnologías e innovaciones y promover programas de preparación a la jubilación.
- **Promover un nuevo sistema de jubilación.** La jubilación es un derecho y no una obligación, por lo que habría que eliminar en toda la legislación laboral la edad obligatoria de jubilación. Habría que promover un sistema individualizado, progresivo y flexible de trabajo y jubilación, de aplicación tanto a la administración pública como al sector privado mercantil y no mercantil.
- **Participar activamente.** Es importante promover que la participación sea amplia, diversa e intergeneracional, ya que es responsabilidad de toda persona participar en la sociedad.

Estas propuestas están encaminadas a retener el talento de las personas de mayor edad, motivando sus aportaciones a la organización en forma de experiencia y valores organizativos. Las personas más mayores de la organización no sólo tienen un rol fundamental para la gestión de RRHH, sino que además poseen un papel transmisor de la historia y espíritu de la organización.

Pero, ¿qué opinan nuestros mayores de dichas propuestas? A continuación, basándonos en dicha propuesta del CEOMA, en el cuestionario realizado en la Universidad de Mayores de la UPCT se ha preguntado a los entrevistados sobre su valoración respecto de dichas cuestiones. En las tablas siguientes podemos valorar los

valores medios para cada una de dichas características para la muestra total así como para el caso de su desagregación por género y curso matriculado.

En las tablas que mostramos a continuación podemos constatar que las tres propuestas mejor consideradas por los encuestados para fomentar la participación y liderazgo de los mayores en la sociedad son: la propuesta de “aprender” con el 90,2%, la propuesta de “promover el cambio” con el 89,5% y la propuesta de “participar activamente” con el 85,8%. Las propuestas menos consideradas por los encuestados para fomentar la participación y liderazgo en la sociedad son: la propuesta de “competir en el mercado laboral” con un 37,5%, la propuesta de “liderar” con el 46,6% y la propuesta de “actuar” con el 56,3%.

Respecto de la variable género, la propuesta más considerada por los hombres y las mujeres es la de “aprender” y la propuesta menos considerada es la de “competir en el mercado laboral”.

Respecto de la variable curso matriculado, la propuesta más valorada por los alumnos de primero es la de “promover el cambio” con un 31,4% y la menos considerada es la de “liderar” con un 12,6%. La propuesta más considerada por los estudiantes de segundo es la de “promover el cambio” con un 36,2% y la menos valorada es la de “competir en el mercado laboral” con un 14,4%. La propuesta más considerada por los estudiantes de tercero es la de “aprender” con un 24,5% y la menos valorada es la de “competir en el mercado laboral” con un 7,7%.

Tabla 3: Opinión de los entrevistados sobre las propuestas para la participación y liderazgo en la sociedad formuladas por CEOMA (En porcentaje)

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
1. PODER	1,0	1,9	4,9	15,5	76,7
2. LIDERAR	1,0	2,9	19,4	30,1	46,6
3. COMUNICAR	1,9	1,9	4,9	21,4	69,9
4. ACTUAR	0,0	3,9	6,8	33,0	56,3
5. APRENDER	1,0	0,0	2,0	6,9	90,2
6. TRABAJAR	1,0	1,9	8,7	13,6	74,8
7. PROMOVER EL CAMBIO	1,0	0,0	3,8	5,7	89,5
8. COMPETIR EN EL MERCADO LABORAL	1,9	5,8	25,0	29,8	37,5
9. PROMOVER UN NUEVO SISTEMA DE JUBILACIÓN	6,9	2,9	12,7	17,6	59,8
10. PARTICIPAR ACTIVAMENTE	0,9	0,9	2,8	9,4	85,8

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Tabla 4: Opinión de los entrevistados sobre las propuestas para la participación y liderazgo en la sociedad formuladas por CEOMA en función del género (En porcentaje)

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
PODER					
Hombre	0,0	0,0	2,9	3,9	31,1
Mujer	1,0	1,9	1,9	11,7	45,6
LIDERAR					
Hombre	0,0	0,0	10,7	10,7	16,5
Mujer	1,0	2,9	8,7	19,4	30,1
COMUNICAR					
Hombre	0,0	1,0	1,9	7,8	28,2
Mujer	1,9	1,0	2,9	13,6	41,7
ACTUAR					
Hombre	0,0	1,0	1,9	11,7	23,3
Mujer	0,0	2,9	4,9	21,4	33,0
APRENDER					
Hombre	0,0	0,0	0,0	3,9	34,3
Mujer	1,0	0,0	2,0	2,9	55,9
TRABAJAR					
Hombre	0,0	1,0	3,9	7,8	25,2
Mujer	1,0	1,0	4,9	5,8	49,5
PROMOVER EL CAMBIO					
Hombre	0,0	0,0	1,9	1,9	34,3
Mujer	1,0	0,0	1,9	3,8	55,2
COMPETIR EN EL MERCADO LABORAL					
Hombre	1,9	2,9	13,5	10,6	9,6
Mujer	0,0	2,9	11,5	19,2	27,9
PROMOVER UN NUEVO SISTEMA DE JUBILACIÓN					
Hombre	4,9	2,0	3,9	3,9	24,5
Mujer	2,0	1,0	8,8	13,7	35,3
PARTICIPAR ACTIVAMENTE					
Hombre	0,0	0,0	1,9	1,9	34,0
Mujer	0,9	0,9	0,9	7,5	51,9

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Tabla 5: Opinión de los entrevistados sobre las propuestas para la participación y liderazgo en la sociedad formuladas por CEOMA en función del curso matriculado (En porcentaje)

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
PODER					
Primero	0,0	1,0	1,9	5,8	26,2
Segundo	0,0	1,0	1,0	4,9	29,1
Tercero	1,0	0,0	1,9	4,9	21,4
LIDERAR					
Primero	0,0	1,0	4,9	14,6	12,6
Segundo	0,0	1,9	6,8	8,7	20,4
Tercero	1,0	0,0	7,8	6,8	13,6
COMUNICAR					
Primero	0,0	1,0	1,0	10,7	22,3
Segundo	1,0	0,0	1,9	5,8	28,2
Tercero	1,0	1,0	1,9	4,9	19,4
ACTUAR					
Primero	0,0	0,0	2,9	11,7	19,4
Segundo	0,0	2,9	1,9	9,7	22,3
Tercero	0,0	1,0	1,9	11,7	14,6
APRENDER					
Primero	0,0	0,0	1,0	3,9	30,4
Segundo	0,0	0,0	0,0	0,0	35,3
Tercero	1,0	0,0	1,0	2,9	24,5
TRABAJAR					
Primero	0,0	0,0	1,0	4,9	29,1
Segundo	1,0	1,0	3,9	4,9	25,2
Tercero	0,0	1,0	3,9	3,9	20,4
PROMOVER EL CAMBIO					
Primero	0,0	0,0	0,0	1,9	31,4
Segundo	0,0	0,0	1,0	1,0	36,2
Tercero	1,0	0,0	2,9	2,9	21,9
COMPETIR EN EL MERCADO LABORAL					
Primero	1,0	1,0	5,8	10,6	15,4
Segundo	1,0	1,9	8,7	11,5	14,4
Tercero	0,0	2,9	10,6	7,7	7,7
PROMOVER UN NUEVO SISTEMA DE JUBILACIÓN					
Primero	1,0	0,0	4,9	4,9	23,5
Segundo	2,0	2,0	4,9	4,9	23,5
Tercero	3,9	1,0	2,9	7,8	12,7
PARTICIPAR ACTIVAMENTE					
Primero	0,0	0,0	0,0	2,8	31,1
Segundo	0,0	0,0	1,9	3,8	32,1
Tercero	0,9	0,9	0,9	2,8	22,6

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

3.3. Fortalezas y debilidades

En este epígrafe vamos a analizar las fortalezas y debilidades que aparecen en las organizaciones empresariales en relación a la integración de las personas mayores.

Algunas de las fortalezas principales que se presentan en este tipo de organizaciones son:

- Cuando se cuenta en la organización con personal de estas características, la empresa se impregna de la sabiduría, de la experiencia y de las habilidades que caracteriza a este tipo de trabajadores. Por lo tanto, esto puede suponer una mejora del rendimiento de la misma.
- A través de procesos de formación dirigidos a personas de edad más avanzada, los trabajadores con edades en este segmento pueden adaptarse a todos los cambios que puedan surgir en la empresa y lograr asimilar las mismas competencias que otros trabajadores más jóvenes.
- A mayor diversidad las organizaciones tendrán una mayor capacidad de adaptación a los cambios que puedan surgir en el mercado.
- Si la empresa lleva a cabo medidas para integrar a las personas mayores, éstas se sentirán aceptadas por la organización y estarán más motivadas para la consecución de sus objetivos, lo cual siempre redundará positivamente en la organización.
- Las empresas que realizan prácticas de estas dimensiones, pueden llegar a cumplir todos sus objetivos económicos, sociales y medioambientales, y por tanto, llegar a convertirse en una empresa con prestigio y bien considerada.

La principal debilidad que puede surgir en las organizaciones empresariales es:

- La tendencia que pueden tener los trabajadores mayores a seguir realizando su actividad según una rutina adquirida a lo largo del tiempo, lo que puede

imposibilitar la necesaria adaptación a las situaciones nuevas, al carácter dinámico y a los constantes cambios que exige el mercado actual.

4. Estudio Sobre la Integración de la Diversidad en la Universidad de Mayores de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT)

En esta sección vamos a analizar algunos de los datos extraídos del “Estudio Piloto sobre la Integración de la Diversidad”, que nos cumplieron 109 estudiantes de la Universidad de Mayores de la UPCT. En la Universidad de Mayores hay matriculados un total de 150 alumnos en el curso académico 2012-2013. Los cuestionarios han sido distribuidos personalmente por las diferentes aulas con las que cuenta la Universidad de Mayores (UPCT). Para el análisis del cuestionario hemos utilizado el programa estadístico SPSS Statistics 21.

La estructura del cuestionario, que se explica en el anexo, es:

- Variables demográficas. Sexo, edad, estado civil, número de hijos, nivel de estudios terminados y actividad laboral (preguntas 1 a 6 del presente cuestionario).
- Grado de conocimiento sobre RSC (preguntas 7 y 9).
- Grado de conocimiento sobre Integración de la Diversidad (preguntas 10 y 11).
- Opiniones acerca de los tipos de discriminación (pregunta 12).
- Opiniones sobre variables que pueden contribuir a una mayor calidad en el empleo (pregunta 14).

En la sección 4.1 vamos a analizar la información extraída desde el punto de vista sociodemográfico teniendo presente variables como la edad, el sexo, el estado civil, el número de hijos, el nivel de estudios terminados y la actividad laboral. A continuación, en la sección 4.2 analizaremos si existen diferencias significativas desde un punto de vista del género y del curso matriculado en la UPCT, respecto del grado de conocimiento sobre la RSC, grado de conocimiento de la integración de la diversidad y

los tipos de discriminación entre los entrevistados. Por último, en la sección 4.3, se realizará un contraste no paramétrico sobre diferentes propuestas para la calidad en el empleo para personas de más edad desde la perspectiva de género y curso matriculado.

4.1. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas contenidas en el cuestionario

En la presente sección vamos a estudiar mediante un análisis descriptivo la información extraída desde el punto de vista social y demográfico.

En la tabla 6, podemos comprobar que el 72,5% de los entrevistados son alumnos que están cursando primero y segundo, el 27,5% restante están cursando tercero de la Universidad de Mayores. En cuanto al género, podemos constatar que el 37,6% de los entrevistados son hombres y el 62,4% son mujeres. En relación a la edad de los alumnos matriculados, podemos comprobar que el 43,1% de los encuestados tienen entre 50 y 60 años, el 52,3% de los encuestados tienen una edad comprendida entre 61 y 70 años y el 4,6% restante lo comprenden las personas encuestadas cuya edad es igual o mayor a 71 años. En relación al estado civil de los mayores matriculados, podemos ver que el 3,7% de los encuestados no tienen pareja, el 59,6% están casados, el 22,9% son viudos, el 12,8% están separados y el 0,9% vive en pareja. En lo que respecta a la actividad laboral desempeñada por los mayores matriculados, tal y como se recoge en la tabla observamos que el 55% de los encuestados son pensionistas/jubilados, el 6,4% son trabajadores autónomos, el 8,3% son funcionarios, el 8,3% trabajan por cuenta ajena, el 12,8% de los encuestados están en paro y el 9,2% restante realizan actividades diferentes a las comentadas con anterioridad. En cuanto al número de hijos que tiene nuestra población estudiada, podemos observar que el 11% de los estudiantes no tienen hijos, el 22% tiene un hijo, el 38,5% tiene dos hijos, el 14,7% tiene tres hijos y el 13,8% restante tiene más de tres hijos. Finalmente, en lo que respecta al nivel de estudios completados por los mayores matriculados, podemos observar que una gran parte de los mayores han realizado estudios primarios/EGB y FP/BUP/COU suponiendo el 70,7% de la muestra, un porcentaje bastante elevado. Este resultado se puede interpretar en el

sentido, de que el porcentaje de mujeres en la muestra estudiada se eleva al 62,4% y dado el intervalo de edad en que se encuentra, muy probablemente por razones de índole social y económica no tuvieron la oportunidad de acceder a estudios universitarios. Si la muestra estudiada contemplara intervalos de edad inferiores, este resultado variaría ostensiblemente, ya que la mujer en épocas más actuales ha tenido un mayor acceso a la cultura y en concreto a la realización de estudios universitarios. También podemos observar que el 28,4% de los alumnos han realizado estudios universitarios y el 0,9% restante ha realizado otro tipo de estudios diferentes a los anteriores.

Tabla 6: Análisis sociodemográfico

Variable		Frecuencia (%)
Género	Hombre	37,6
	Mujer	62,4
Curso matriculado	Primero	33,0
	Segundo	39,4
	Tercero	27,5
Edad	Entre 50 y 55 años	18,3
	Entre 56 y 60 años	24,8
	Entre 61 y 65 años	32,1
	Entre 66 y 70 años	20,2
	Entre 71 y más	4,6
Estado civil	Soltero	3,7
	Casado	59,6
	Viudo	22,9
	Separado	12,8
	En pareja	0,9
Nº Hijos	Ninguno	11,0
	Uno	22,0
	Dos	38,5
	Tres	14,7
	Más de tres	13,8
Estudios terminados	Estudios primarios/EGB	23,9
	FP/BUP/COU	46,8
	Estudios universitarios	28,4
	Otros	0,9
Actividad laboral	Pensionista/jubilado	55,0
	Autónomo	6,4
	Funcionario	8,3
	Trabajador por cuenta ajena	8,3
	Desempleado	12,8
	Otros	9,2

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

4.2. Análisis mediante tablas de contingencias sobre el grado de conocimiento de RSC, Integración de la Diversidad y tipos de discriminación desde una perspectiva de género y curso matriculado

En esta sección vamos a analizar mediante tablas de contingencias el grado de conocimiento sobre la RSC, la Integración de la Diversidad y las opiniones de los encuestados sobre los tipos de discriminación, así como si dichas variables dependen del género del entrevistado y del curso matriculado. Dichas hipótesis se contrastarán a través de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson. Las hipótesis que vamos a analizar se centrarán en el grado de conocimiento sobre RSC, la Gestión de la Diversidad y la opinión sobre la discriminación por ser mayor de 55 años y la opinión sobre la discriminación por ser menor de 30 años. Las hipótesis a las que nos referimos son:

Tabla 7: Hipótesis en función del género y curso matriculado

Grado de conocimiento sobre RSC	
Perspectiva de género	Nivel de estudios matriculado en la UPCT
H0: Grado de conocimiento sobre RSC es independiente de la categoría.	

Grado de conocimiento sobre Integración de la Diversidad	
Perspectiva de género	Nivel de estudios matriculado en la UPCT
H0: Grado de conocimiento sobre Integración de la Diversidad es independiente de la categoría.	

Opinión sobre la discriminación por ser mayor de 55 años	
Perspectiva de género	Nivel de estudios matriculado en la UPCT
H0: La opinión sobre la discriminación por ser mayor de 55 años es independiente de la categoría.	

Opinión sobre la discriminación por ser menor de 30 años	
Perspectiva de género	Nivel de estudios matriculado en la UPCT
H0: La opinión sobre la discriminación por ser menor de 30 años es independiente de la categoría.	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

En la tabla 8 podemos comprobar que el 22,9% de los hombres y el 41,3% de las mujeres conocen la verdadera definición de RSC. En relación a la distribución de los alumnos en función del curso matriculado, el 23,9% de los alumnos de primero, el 22,9% de los alumnos de segundo y el 17,4% de los alumnos de tercero conocen dicho significado. Podemos constatar que el porcentaje de los encuestados que afirmaron haber oído hablar de la RSC, no coincide con el porcentaje de encuestados que realmente conoce dicho concepto. En concreto, el 65,1% afirmaron que habían oído hablar de RSC, mientras que el 64,2% de la muestra eligió correctamente la definición.

Por otro lado, podemos constatar que el 23,9% de los hombres y el 28,4% de las mujeres conocen el verdadero significado de Integración de la Diversidad. En relación a la distribución de alumnos en función del curso matriculado, observamos que el 26,5% de los alumnos de primero, el 21,1% de los alumnos de segundo y el 14,7% de los alumnos de tercero conocen el significado de Integración de la Diversidad. Podemos constatar que el porcentaje de encuestados que afirmaron haber oído hablar de Integración de la Diversidad no coincide con el porcentaje de entrevistados que realmente conoce la verdadera definición. En concreto, el 33,0% de los encuestados

afirmaron que habían oído hablar de Integración de la Diversidad, mientras que el 52,3% eligió la correcta definición.

Por lo tanto, tras un primer análisis descriptivo sobre el verdadero significado de la RSC y de la Integración de la diversidad podemos afirmar que el grado de conocimiento sobre qué es la RSC es superior al grado de conocimiento sobre qué es la Integración de la Diversidad. Si bien, en ambos casos, las mujeres expresan un mayor porcentaje de conocimiento que los hombres. Respecto de la variable curso matriculado en la UPCT, aunque se mantiene para cada curso un mayor nivel de conocimiento sobre qué es la RSC respecto de la Integración de la diversidad, no se puede afirmar que a mayor grado de estudio cursado, mayor conocimiento sobre ambas cuestiones.

Tabla 8: Grado de conocimiento acerca de RSC e ID en función del género y del curso matriculado

Variable	Género		Curso matriculado			Total
	Hombre	Mujer	1	2	3	
Grado conocimiento correcto sobre RSC	22,9%	41,3%	23,9%	22,9%	17,4%	64,2%
Grado de conocimiento correcto sobre Integración de la Diversidad	23,9%	28,4%	16,5%	21,1%	14,7%	52,3%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Seguidamente, vamos a realizar un contraste de hipótesis sobre el grado de conocimiento de la RSC e Integración de la Diversidad en función del género y nivel de estudios a través de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson.

Según observamos en la tabla 9, como los niveles de significación son superiores al 5%, tanto para el género como para el nivel de estudios, no rechazamos la hipótesis nula, es

decir, el grado de conocimiento sobre RSC es independiente de ambas categorías: género y curso matriculado.

Tabla 9: Contraste de hipótesis sobre el grado de conocimiento sobre RSC

Grado de conocimiento sobre RSC	
Perspectiva de Género	Nivel de Estudios matriculado en la UPCT
H0: Grado de conocimiento sobre RSC es independiente de la categoría H1: Grado de conocimiento sobre RSC no es independiente de la categoría	
Chi-cuadrado de Pearson	
0,583	0,426
No rechazamos la H0	No rechazamos la H0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Tal y como se muestra en la tabla 10, como los niveles de significación son superiores al 5%, tanto para el género como para el nivel de estudios, no rechazamos la hipótesis nula, es decir, el grado de conocimiento sobre Integración de la Diversidad es independiente de ambas categorías.

Tabla 10: Contraste de hipótesis sobre el grado de conocimiento sobre Integración de la Diversidad

Grado de conocimiento sobre Integración Diversidad	
Perspectiva de Género	Nivel de Estudios matriculado en la UPCT
H0: Grado de conocimiento sobre ID es independiente de la categoría H1: Grado de conocimiento sobre ID no es independiente de la categoría	
Chi-cuadrado de Pearson	
0,071	0,945
No rechazamos la H0	No rechazamos la H0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

A continuación nos centramos en la variable que pretende determinar la opinión de los encuestados respecto de los tipos de discriminación. De esa manera, podremos comprobar con exactitud la opinión de los mayores sobre los diferentes tipos de discriminación siguiendo el enfoque realizado por el Eurobarómetro.

En primer lugar vamos a estudiar desde el punto de vista descriptivo qué opinan los mayores sobre el grado de discriminación que existe en la actualidad. En la tabla 11 podemos constatar que los tipos de discriminación más extendidos, en la opinión de los encuestados, son la discriminación por origen étnico (68,3%), ser mayor de 55 años (60,7%), la discriminación por discapacidad (54,5%), por identidad sexual (50,6%) y la orientación sexual (46,9%). Los tipos de discriminación menos extendidos son la edad menor de 30 años y la religión o creencia.

Como hemos comentado con anterioridad en apartados anteriores, los tipos de discriminación que están más extendidos, en opinión de los ciudadanos europeos y españoles, son la discriminación por origen étnico y por identidad sexual. Por lo que en términos generales, la opinión de los estudiantes entrevistados de la Universidad de Mayores de la UPCT, es similar al patrón manifestado por los resultados alcanzados en el Eurobarómetro de 2012 sobre discriminación.

Tabla 11: Opinión de los mayores sobre los diferentes tipos de discriminación

	Muy extendida	Bastante extendida	Bastante rara	Muy rara	No existe	No sabe
Origen étnico	10,1%	58,2%	24,1%	3,8%	1,3%	2,5%
Discapacidad	12,7%	41,8%	24,1%	13,9%	2,5%	5,1%
Orientación sexual (gay, lesbiana o bisexual)	12,7%	34,2%	25,3%	15,2%	5,1%	7,6%
Identidad sexual (transexual)	13,9%	36,7%	24,1%	13,9%	0,0%	11,4%
Ser mayor de 55 años	21,5%	39,2%	12,7%	12,7%	10,1%	3,8%
Religión o creencia	7,6%	15,2%	25,3%	30,4%	19,0%	2,5%
Género	8,9%	20,3%	26,6%	22,8%	13,9%	7,6%
Ser menor de 30 años	3,8%	19,0%	19,0%	25,3%	32,9%	0,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Vamos a pasar a realizar un contraste de hipótesis sobre la opinión de los mayores acerca de la discriminación por ser mayor de 55 años y por ser menor de 30 años en función del género y nivel de estudios a través de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson, dado que estamos analizando la integración de la diversidad desde la perspectiva de la edad, y a lo largo trabajo hemos podido comprobar que se tratan de variables que merecen especial atención en los tiempos en los que vivimos. Para ello eliminamos de la muestra aquellos entrevistados que han manifestado no saber qué tipo de discriminación resulta más extendida.

Centrándonos en la discriminación por ser mayor de 55 años, en la tabla 12 se puede observar que tanto para hombres como para mujeres dicha variable es considerada como muy extendida o bastante extendida, siendo dichos porcentajes mayores para el caso de las mujeres respecto de los hombres. Ahora disponemos de 86 observaciones, ya que hemos eliminado de la muestra aquellos encuestados que han manifestado no saber si la discriminación por ser mayor de 55 años resulta muy extendida en la actualidad.

Tabla 12: Opinión de los mayores por género y curso matriculado sobre la discriminación por ser mayor de 55 años (En porcentaje)

	Muy extendida	Bastante extendida	Bastante rara	Muy rara	No existe	Total
Hombre	11,6	16,3	4,7	2,3	5,8	40,7
Mujer	10,5	24,4	8,1	10,5	5,8	59,3
Total	22,1	40,7	12,8	12,8	11,6	100
Primero	4,7	18,6	5,8	4,7	0	33,7
Segundo	8,1	9,3	7	2,3	5,8	32,6
Tercero	9,3	12,8	0	5,8	5,8	33,7
Total	22,1	40,7	12,8	12,8	11,6	100

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Respecto de la percepción por curso, en la tabla 12, se puede observar que en todos los cursos se considera mayoritariamente muy extendida o bastante extendida.

Tal y como observamos en la tabla 13, realizados los contrastes de hipótesis para el caso del género no podemos rechazar la hipótesis nula de independencia al 5% entre la variable género y la discriminación por ser mayor de 55 años, mientras que lo contrario ocurre respecto del curso matriculado.

Tabla 13: Contraste de hipótesis sobre la opinión de los mayores sobre la discriminación por ser mayor de 55 años (En porcentaje)

Opinión sobre la discriminación por ser mayor de 55 años	
Perspectiva de Género	Nivel de Estudios matriculado en la UPCT
H0: La opinión sobre la discriminación por ser mayor de 55 años es independiente de la categoría	
H1: La opinión sobre la discriminación por ser mayor de 55 años no es independiente de la categoría	
Chi-cuadrado de Pearson	
0,422	0,042
No rechazamos la H0	Rechazamos la H0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Nos centramos ahora en la discriminación por ser menor de 30 años para lo que disponemos de 79 observaciones, ya que hemos eliminado de la muestra aquellos entrevistados que han manifestado no saber si la discriminación por ser menor de 30 años está muy extendida en la actualidad. Desde la perspectiva de género, tanto para hombres como para mujeres, la discriminación por ser menor de 30 años no es un fenómeno extendido, siendo dicha percepción mayor para el caso de las mujeres (45,7%) respecto de los hombres (31,7%). Tal y como se muestra en la tabla 15, desde la perspectiva del género, el nivel de significación es 0,817 (es superior al 5%), por lo que no rechazamos la hipótesis nula. Por tanto, la discriminación por ser menor de 30 años es independiente del género. Por otro lado, desde el punto de vista del nivel de estudios, dicha categoría de discriminación no se considera relevante, si bien el nivel de significación es inferior al 5%, por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir, la valoración sobre la discriminación por ser menor de 30 años no es independiente del nivel de estudios.

Tabla 14: Opinión de los mayores por género y curso matriculado sobre la discriminación por ser menor de 30 años (En porcentaje)

	Muy extendida	Bastante extendida	Bastante rara	Muy rara	No existe	Total
Hombre	1,3	8,9	10,1	8,9	12,7	41,8
Mujer	2,5	10,1	8,9	16,5	20,3	58,2
Total	3,8	19	19	25,3	32,9	100
Primero	2,5	1,3	5,1	15,2	7,6	31,6
Segundo	1,3	10,1	6,3	6,3	10,1	34,2
Tercero	0	7,6	7,6	3,8	15,2	34,2
Total	3,8	19	19	25,3	32,9	100

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Tabla 15: Contraste de hipótesis sobre la opinión de los mayores sobre la discriminación por ser menor de 30 años

Opinión sobre la discriminación por ser menor de 30 años	
Perspectiva de Género	Nivel de Estudios matriculado en la UPCT
H0: La opinión sobre la discriminación por ser menor de 30 años es independiente de la categoría H1: La opinión sobre la discriminación por ser menor de 30 años no es independiente de la categoría	
Chi-cuadrado de Pearson	
0,817	0,034
No rechazamos la H0	Rechazamos la H0

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

4.3. Análisis no paramétrico sobre las medidas para contribuir a una mayor calidad en el empleo

En esta sección vamos a analizar hasta qué punto están de acuerdo los encuestados con las medidas enumeradas para conseguir una mayor calidad en el empleo, así como el contraste no paramétrico sobre la opinión que poseen los mayores sobre las diferentes medidas que se pueden adoptar, en función del género y del curso matriculado mediante

una escala del 1 (Nada importante) al 5 (Muy importante) para determinar la percepción de los entrevistados respecto de dichas medidas, descartando en cada caso a quienes afirmaron no saber cómo valorar dicha cuestión. Para el caso de la variable por género se utiliza el test de Mann-Whitney (dos muestras), mientras que para el caso de la variable curso matriculado empleamos el test de Kruskal-Wallis (más de dos muestras).

Tabla 16: Opinión de los mayores acerca de las medidas para una mayor calidad en el empleo (Media)

	Género		Curso Matriculado			Total
	Hombre	Mujer	1º	2º	3º	
Cuidado de la salud y de la seguridad en el puesto de trabajo (92 observaciones)	4,5	4,7	4,72	4,55	4,66	4,64
Conciliación de la vida laboral y personal (96 observaciones)	4,26	4,37	4,36	4,21	4,41	4,32
Programas de formación continua (99 observaciones)	4,48	4,63	4,64	4,26	4,83	4,57
Perspectivas económicas (89 observaciones)	3,92	4,37	4,41	3,94	4,21	4,18

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Para cada una de las variables sobre calidad en el empleo, se han eliminado aquellas respuestas de los entrevistados que afirmaban “no saber” cómo valorar dicha pregunta, lo que en la tabla 16 aparecen las observaciones correspondientes para cada variable.

Las conclusiones que se pueden extraer de la tabla 16 son las siguientes:

- La variable “cuidado de la salud y seguridad en el puesto de trabajo” ha sido la más valorada” en términos globales con un valor medio de 4,64, seguida de “los programas de formación”. La variable menos valorada han sido las “perspectivas económicas” con un 4,18. Por lo que en términos globales podemos afirmar la alta valoración expresada por los entrevistados para las cuatro variables ofrecidas para mejorar la calidad en el empleo.

- Por género, las mujeres expresan una mayor valoración media que los hombres para todas las categorías ofrecidas. La mayor valoración para las mujeres corresponde al “cuidado de la salud y la seguridad” (4,7), mientras que para el caso de los hombres la mayor valoración media se dirige a los “programas de formación continua” (4,48).
- Respecto del curso matriculado no se puede identificar a priori un comportamiento estructural respecto de las valoraciones otorgadas a las variables. La máxima valoración se obtiene para los “programas de formación continua” (4,83) para el tercer curso, mientras que la menor valoración media se alcanza para la variable “perspectivas económicas” (3,94).

A continuación vamos a pasar a realizar un contraste de hipótesis sobre la opinión de los mayores en función del género y del curso matriculado sobre las diferentes medidas que se pueden adoptar para conseguir una mayor calidad en el empleo, a través de las pruebas U de Mann-Whitney y la prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes.

En la tabla 17, y centrándonos en la perspectiva de género, podemos observar que para las variables “cuidado de la salud”, “conciliación de la vida laboral y personal” y “formación continua” el nivel de significancia es superior a 0,05, por lo que, no rechazamos la hipótesis nula de que las valoraciones sobre dichas variables sean independientes del género de la muestra. Sin embargo, para el caso de la variable “razones económicas” el nivel de significación es inferior a 0,05, por lo que rechazamos la hipótesis nula de que la perspectiva de género no condicione la valoración media de los entrevistados.

En la tabla 18 nos centramos en el curso matriculado en la UPCT y podemos observar que para las variables “cuidado de la salud”, “conciliación de la vida laboral y personal” y “perspectivas económicas” el nivel de significancia es superior a 0,05, por lo que, no rechazamos la hipótesis nula de que las valoraciones sobre dichas variables de calidad en el empleo para mayores de 55 años, sean independientes del nivel de estudios cursado en la Universidad de Mayores de la UPCT. Sin embargo, para el caso de la

variable “formación continua” el nivel de significación es inferior a 0,05, por lo que podemos rechazar la hipótesis nula de que el nivel de estudios cursado en la UPCT no condicione la valoración media de los entrevistados, si bien no podemos determinar en qué dirección.

Tabla 17: Contraste no paramétrico sobre las medidas para la calidad en el empleo en función del género. Prueba U de Mann-Whitney (Nivel de significación 95%)

Hipótesis Nula (HO) “La perspectiva de género no afecta a la valoración sobre la calidad en el empleo ...	Significatividad	Decisión
• por motivos de cuidado de la salud y seguridad”	0,695	No RHO
• por motivos de conciliación de la vida laboral y personal”	0,574	No RHO
• por motivos de formación continua”	0,784	No RHO
• por razones económicas”	0,032	RHO

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Tabla 18. Contraste no paramétrico sobre las medidas para la calidad en el empleo en función del curso matriculado. Prueba Kruskal-Wallis (Nivel de significación 95%)

Hipótesis Nula (HO) “El nivel de curso matriculado en la Universidad de Mayores de la UPCT no afecta a la valoración sobre la calidad en el empleo ...	Significatividad	Decisión
• por motivos de cuidado de la salud y seguridad”	0,366	No RHO
• por motivos de conciliación de la vida laboral y personal”	0,696	No RHO
• por motivos de formación continua”	0,07	RHO
• por razones económicas”	0,155	No RHO

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

5. Conclusiones

El objetivo del presente trabajo consistía en profundizar en el conocimiento de la RSC como paradigma de una empresa más plural, desde uno de los aspectos de su dimensión interna: la integración de la diversidad. Y dicho objetivo se ha centrado en la integración por razones de edad, y más concretamente en el colectivo mayores de 55 años.

En el estudio piloto realizado en la Universidad de Mayores de la UPCT, se ha pretendido determinar el grado de conocimiento que dicho colectivo tiene sobre qué es la RSC y la Integración de la Diversidad. Al mismo tiempo se les ha planteado su valoración respecto de algunos tipos de discriminación en sintonía con la metodología seguida por el Eurobarómetro 2012. Junto con dichas cuestiones, se ha pretendido determinar cómo valora el colectivo de mayores determinadas medidas que pretendan mejorar la calidad en el empleo. Al mismo tiempo, se han realizado determinados contrastes de algunas variables desde la perspectiva de género y del nivel de estudios cursado en la Universidad de Mayores de la UPCT.

En esta sección se destacan las principales conclusiones:

- Del análisis de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas, se desprende la dificultad que tienen las personas de edad avanzada para reinsertarse en el mercado laboral a pesar de la productividad y de la experiencia que les caracteriza.
- Tras un análisis sobre el verdadero significado de la RSC y de la Integración de la diversidad, se ha determinado que el grado de conocimiento sobre qué es la RSC es superior al grado de conocimiento sobre qué es la Integración de la Diversidad. En ambos casos, las mujeres expresan un mayor porcentaje de conocimiento que los hombres, aunque no podemos afirmar que la perspectiva de género afecte de manera significativa al grado de conocimiento sobre dichas variables. Respecto de la variable curso matriculado en la UPCT, no se puede

afirmar que a mayor grado de estudios cursado, mayor conocimiento sobre RSC e Integración de la Diversidad.

- En opinión de los encuestados, los tipos de discriminación que están más extendidos en la actualidad son la discriminación por raza, la discriminación por ser mayor de 55 años, la discriminación por discapacidad, la discriminación por orientación sexual y la discriminación por identidad sexual.
- Los contrastes realizados sobre la discriminación por razón de edad para mayor de 55 años y menor de 30, no permiten afirmar que la perspectiva de género determine diferente valoración. Sin embargo, el curso matriculado en la Universidad de Mayores de la UPCT, sí puede estar condicionando la valoración sobre la discriminación por razón de la edad.
- Las medidas más apoyadas por los mayores de la muestra estudiada, para conseguir una mayor calidad en el puesto de trabajo son, en primer lugar el cuidado de la salud y la seguridad, seguida de los programas de formación continua, la conciliación de la vida laboral y personal y las perspectivas económicas. Desde la perspectiva de género, las mujeres expresan una mayor valoración media que los hombres para todas las categorías ofrecidas. Respecto del curso matriculado no se ha podido determinar un comportamiento estructural respecto de las valoraciones otorgadas a las variables.
- Las propuestas más apoyadas por los mayores, para conseguir la participación y liderazgo de las personas de edad avanzada en la sociedad son: promover la formación intergeneracional en temas ocupacionales, profesionales y universitarios, promover una estrategia intergeneracional y el trabajo en equipo y promover la participación activa. Desde la perspectiva de género, las mujeres expresan una mayor valoración que los hombres para todas las categorías ofrecidas. En cuanto al curso matriculado no se ha podido determinar un comportamiento estructural respecto de las valoraciones.
- En materia de RSC, desde los distintos estamentos de la UPCT, se debería propiciar en mayor medida, aprovechando que la Universidad de Mayores realiza sus actividades en los Campus Universitarios, puntos de encuentro entre alumnos mayores y estudiantes universitarios. En concreto, se podrán programar

actividades que tengan como eje central la interacción intergeneracional, en las que los mayores puedan aportar a los jóvenes su ejemplo de vida y su experiencia, y por otro lado, los jóvenes puedan aproximarlos a elementos de la sociedad actual como pueden ser las Nuevas Tecnologías, por ejemplo.

Actuaciones en esta dirección podrían ser:

- Talleres de iniciación a la informática, en los que voluntarios universitarios jóvenes enseñan a los mayores programas ofimáticos, búsquedas en internet, manejo de redes sociales, etc...
 - Actividades físicas-deportivas, como por ejemplo realizar conjuntamente rutas de senderismo por los innumerables parajes de nuestra ciudad, donde mayores y jóvenes puedan compartir valores culturales, que le pueden aportar los mayores y apoyo a nivel físico y deportivo por parte de los jóvenes.
 - Planificar debates, en los que representantes de la Universidad de Mayores y colectivos estudiantiles puedan confrontar puntos de vista diferentes sobre temas de actualidad: crisis económica, crisis de valores, etc...
- En relación a lo que arroja la encuesta sobre los tipos de discriminación, desde la UPCT se deberían abordar proyectos de distinta índole y con diversas ópticas que ahondaran en la interculturalidad. Por otro lado, se debe realizar un mayor esfuerzo de divulgación del Programa Formativo Universitario de Personas Mayores de la UPCT entre diversos colectivos de mayores existentes en el municipio, insistiendo en su papel como un instrumento valioso para fomentar las relaciones tanto intra como intergeneracionales, favorecer la cultura, promover la salud y la actividad física y la actualización de conocimientos. En definitiva, la UPCT debe de poner de manifiesto en mayor medida su dimensión como Institución Pública al servicio de la sociedad, presentando su Programa Formativo de Mayores desde una doble concepción: posibilitar el paso por las aulas universitarias de personas mayores que en su juventud, por diversa motivación no tuvieron esta oportunidad, por otro lado, promover la formación continua de aquellas personas mayores que quieran actualizar, o bien ampliar sus

conocimientos. En relación a la discriminación por orientación e identidad sexual, la UPCT debe estar abierta a todas aquellas instituciones y asociaciones que trabajan en estos campos, formulando conjuntamente actividades diversas encaminadas a promover la sensibilización y divulgación de estos temas entre la Comunidad Universitaria.

En este trabajo hemos intentado detectar a través de las opiniones del colectivo de personas de la Universidad de Mayores la visión que éstas perciben de la RSC y el nivel de conocimiento que tienen de ella, así como de las principales estrategias que se podrían plantear para promover su participación y liderazgo en la sociedad. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta experiencia, podríamos plantearnos un estudio similar, introduciendo los cambios adecuados centrándonos en el total de estudiantes de nuestra universidad. Asimismo, nos parece interesante abordar los temas de discriminación entre el colectivo de los estudiantes universitarios en el que presumiblemente dada la diferencia generacional, podríamos encontrar otra distribución de los tipos de discriminación, lo que nos permitiría diseñar estrategias apropiadas para fomentar la Integración de la Diversidad para el conjunto de estudiantes de la UPCT.

6. Anexo

Cuestionario:



Universidad
Politécnica
de Cartagena

Estudio Piloto Integración de la Diversidad

Estimado/a Estudiante. El presente cuestionario pretende determinar la percepción que personalmente tiene Ud. sobre determinados planteamientos relacionados con la integración de la diversidad.

La encuesta será utilizada para su tratamiento estadístico por la Cátedra de Cultura y Ética Directiva y Empresarial de la Universidad Politécnica de Cartagena (www.catedracede.es)

Agradeciendo de antemano su colaboración, le rogamos que responda al presente cuestionario de manera honesta.

1. Sexo:

- 1. Hombre.
- 2. Mujer.

2. Edad:

- 1. Entre 50 y 55 años.
- 2. Entre 56 y 60 años.
- 3. Entre 61 y 65 años.
- 4. Entre 66 y 70 años.
- 5. Entre 71 y más.

3. Estado civil:

- 1. Soltero/a.
- 2. Casado/a.
- 3. Viudo/a.
- 4. Separado/a.
- 5. En pareja.

4. Número de hijos:

- 1. Ninguno.
- 2. Uno.
- 3. Dos.
- 4. Tres.
- 5. Más de tres (si tiene más de tres especifique el número en el espacio siguiente)_____

5. Nivel de estudios terminados:

- 1. Sin estudios.
- 2. Estudios primarios/EGB.
- 3. FP/BUP/COU.
- 4. Estudios universitarios.
- 5. Otros_____

6. Actividad laboral.

- 1. Pensionista/jubilado.
- 2. Autónomo.
- 3. Empresario/Profesional libre.
- 4. Funcionario.
- 5. Trabajador por cuenta ajena.
- 6. Desempleado.
- 7. Otros_____

7. ¿Ha oído hablar de la Responsabilidad Social de la Empresa?

- 1. Sí.
- 2. No.

8. ¿Qué cree que es la Responsabilidad Social de la Empresa? Indique la respuesta que considere más acertada.

- 1. Que las empresas realizan acciones sociales (ONGs, donaciones...)
- 2. Que las empresas cumplen las leyes.
- 3. Que las empresas se preocupan de la satisfacción de sus clientes.
- 4. Que las empresas se preocupan por el impacto que su actividad tiene en la sociedad.

10. ¿Ha oído hablar de la Integración de la Diversidad en las Organizaciones?

- Sí.
- No.

11. ¿Qué cree que es la Integración de la Diversidad en las Organizaciones? Indique la respuesta que considere más acertada.

- 1. Cuando hablamos de gestionar la diversidad en una organización o empresa nos referimos a la gestión de diversas variables que debido a sus características necesitan de protección: edad, género, origen étnico, religión, orientación sexual, discapacidad, etc.
- 2. Cuando hablamos de gestionar la diversidad en una organización o empresa nos referimos exclusivamente a la integración de los mayores en la estructura organizativa.
- 3. Cuando hablamos de gestionar la diversidad en una organización o empresa nos referimos exclusivamente a la igualdad entre hombres y mujeres.

12. Para cada uno de los tipos de discriminación siguientes, ¿podría decirme si, en su opinión, está muy extendida, bastante extendida, bastante rara, es muy rara en España?

	Muy extendida	Bastante extendida	Bastante rara	Muy rara	No existe	No sabe
12.1. Origen étnico	1	2	3	4	5	6
12.2. Discapacidad	1	2	3	4	5	6
12.3. Orientación sexual (gay, lesbiana o bisexual)	1	2	3	4	5	6
12.4. Identidad sexual (transexual)	1	2	3	4	5	6
12.5. Ser mayor de 55 años	1	2	3	4	5	6
12.6. Religión o creencia	1	2	3	4	5	6
12.7. Género	1	2	3	4	5	6
12.8. Ser menor de 30 años	1	2	3	4	5	6

14. A continuación encontrará una serie de medidas que pueden contribuir a una mayor calidad en el empleo para personas de más edad. Señale hasta qué punto considera usted que son muy importantes (5) o nada importantes (1)

	Nada Importante				Muy importante	No sabe
14.1. El cuidado de la salud y de la seguridad en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	
14.2. La conciliación de la vida laboral y personal.	1	2	3	4	5	
14.3. Los programas de formación continua.	1	2	3	4	5	
14.4. Las perspectivas económicas	1	2	3	4	5	

15. Por favor, lea las siguientes afirmaciones y marque la casilla que representa su punto de vista.

	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
15.1. Las arrugas realmente peligrosas son las mentales. Una persona, a cualquier edad y en cualquier situación, tiene un proyecto de vida, capacidad de aprender, aportar y cambiar realidades.	1	2	3	4	5
15.2. Las personas mayores pueden liderar los cambios ya que son ciudadanos implicados en todo lo que pasa en la sociedad.	1	2	3	4	5
15.3. Es necesario comunicar a la sociedad una imagen positiva y real de quienes son las personas mayores y lo que aportan.	1	2	3	4	5
15.4. Es muy conveniente conocer, apoyar y resaltar el papel y trabajo de los líderes mayores, hombres y mujeres.	1	2	3	4	5
15.5. Mantenerse activo y tener una actitud abierta al aprendizaje, facilita conservar un buen estado de salud y poder seguir contribuyendo a la sociedad.	1	2	3	4	5
15.6. La edad no es ninguna limitación para desempeñar un trabajo correctamente, lo que realmente puede llegar a condicionar es el estado de salud y la formación.	1	2	3	4	5
15.7. La experiencia y el conocimiento son un gran valor.	1	2	3	4	5
15.8. Una persona mayor debe competir en las mismas condiciones de mercado con respecto a otros colectivos de edad, tanto en la incorporación, mantenimiento, salida o cambio de un trabajo.	1	2	3	4	5
15.9. La jubilación es un derecho y no una obligación, por lo que habría que eliminar en toda la legislación laboral la edad obligatoria de jubilación.	1	2	3	4	5
15.10. Es responsabilidad de toda persona participar en la sociedad.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración

7. Bibliografía

- **Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la solidaridad intergeneracional 2012.** Página web conmemorativa: <http://www.envejecimientoactivo2012.net/Menu29.aspx>
- **Bohórquez, A., Lima, A., Maroto, A., Martínez, C., Leal, E., Martín, F., Abad, F., Vizcaíno, J., Marín, J.M., Gallardo, J.M., Díez, J., Miró, L., Gómez, M.J., Cid, M.L., Catalá, M., Castro, M., Mielgo, N., Tricio, P., Gómez, P., Martín, F., Manjavacas, R., Fernández, R., Fernández, R., y García, S (2012).** Propuestas para la participación y liderazgo de los mayores en la sociedad. Página web conmemorativa: http://www.ceoma.org/pdfs/liderazgo_12/10_PROPUESTAS_PARA_LA_PARTICIPACION_Y_LIDERAZGO.pdf
- **Bowen, H.R (1953).** Social responsibilities of the businessman, Harper and Row. Nueva York.
- **Burrell y Morgan (1979).** Assumptions About the Nature of Social Science, Assumptions About of Nature of Society, Two Dimension: Four Paradigms, Anti-organization Theory, Radical Organization Theory. En “Sociological Paradigms and Organizational Analysis”. Heinemann, New Hampshire.
- **Carroll, A.B (1979).** A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review.
- **Castillo, M., y Suso, A (2012).** La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas. Página web conmemorativa: http://www.fundaciononce.es/SiteCollectionDocuments/Publicaciones/Libro_Diversidad_Accesible.pdf
- **Ceoe Cepyme Cantabria (2011).** Responsabilidad social corporativa e integración de personas en riesgo de exclusión sociolaboral. Página web conmemorativa: http://www.ciberoamericana.com/pdf/GUIA_4_RSC_INTEGRACION.pdf

- **Cidec (2008)**. Envejecimiento Activo: Perspectivas y estrategias. Página web conmemorativa:
http://www.lanbide.net/descargas/egailancas/publicaciones/CIDEC/Cas/Cuadern_o_44.pdf
- **Cochran, P. L., y Wood, R. A (1984)**. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Academy of Management Journal.
- **Comisión Europea (2001)**. Libro Verde de la UE. “Fomentar un nuevo marco para la responsabilidad social de las empresas”. Página web conmemorativa:
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf
- **Comisión Europea (2011)**. Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”. Página web conmemorativa:
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- **Comisión Europea (2012)**. Eurobarómetro 2012.
- **Consejo Estatal Responsabilidad Social Empresarial**. Página web conmemorativa:
<http://www.responsabilidadimas.org/canales/detalle.asp?canal=8&sec=61>
- **Datos recogidos del Instituto Nacional de Estadística (INE) para la elaboración de gráficos**. Página web conmemorativa:
<http://www.ine.es/>
- **Datos recogidos de la página web de Eurostat para la elaboración de gráficos**. Página web conmemorativa:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- **Davis, K. (1960)**. Can business afford to ignore corporate social responsibilities? California Management Review.
- **Elkington, J (1997)**. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, Capstone.
- **Flores, M.F (2008)**. La situación en España. En “Envejecimiento demográfico y mercado de trabajo: análisis de los determinantes de la participación laboral de

- los trabajadores mayores en España”. Página web conmemorativa:
<http://www.ruct.uva.es/pdf/Revista%209/9104.pdf>
- **Flores, M.F (2008)**. Determinantes de la participación laboral de los trabajadores mayores. En “Envejecimiento demográfico y mercado de trabajo: análisis de los determinantes de la participación laboral de los trabajadores mayores en España”. Página web conmemorativa:
<http://www.ruct.uva.es/pdf/Revista%209/9104.pdf>
 - **García de la Torre, C., y Portales, L (2012)**. Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En “Responsabilidad Social Empresarial”. Raufflet, E., Lozano, J.F., Barrera, E., y García, C. Pearson.
 - **Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad**. Página web conmemorativa:
<http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>
 - **Johnson, H. L. (1971)**. Business in Contemporary Society: Framework and issues, Belmont, CA: Wadsworth.
 - **Jonas, H (1979)**. The Imperative of Responsibility: In Search of Ethics for the Technological Age.
 - **Kenneth, A (2010)**. ¿Qué es la Diversidad? En “Gestión de la Diversidad”. Forética. Página web conmemorativa:
http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/24-15-gestion-de-la
 - **Kenneth, A (2010)**. Estrategias para rentabilizar la diversidad. En “Gestión de la Diversidad”. Forética. Página web conmemorativa:
http://www.foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/24-15-gestion-de-la
 - **Lozano, J.F (2012)**. Ética y filosofía de la Responsabilidad social empresarial. En “Responsabilidad social empresarial”. Raufflet, E., Lozano, J.F., Barrera, E., y García, C. Pearson, México.
 - **Lozano, J.F (2011)**. Qué es la ética de la empresa. Proteus.

- **Organización Mundial de la Salud (2002)**. Página web conmemorativa: <http://www.who.int/es/>
- **Otero, P (2011)**. Edad y otras variables de diversidad. Aspectos transversales para el éxito de la política de gestión de la diversidad. Curso RSC. UPV.
- **Otero, P (2011)**. Responsabilidad Social Corporativa y Gestión de la Diversidad. Curso RSC. UPV.
- **Otero, P (2011)**. Gestión de la Diversidad e Igualdad de oportunidades: Perspectiva. Curso RSC. UPV.
- **Pascal, J (2012)**. Cuatro perspectivas sobre la RSE. En “Responsabilidad Social Empresarial”. Raufflet, E., Lozano, J.F., Barrera, E., y García, C. Pearson.
- **Raufflet, E., Lozano, J.F., Barrera, E., y García, C. P (2012)**. Responsabilidad Social Empresarial. Pearson, México.
- **Sethi S. P (1975)**. Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytic Framework. California Management Review.
- Para analizar las respuestas del estudio piloto hemos utilizado el programa estadístico SPSS Statistics 21.
- Para la elaboración de las figuras y tablas hemos utilizado Microsoft Excel y Microsoft Word.