



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**El envejecimiento activo y su complementariedad  
en la fuerza de trabajo**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:  
**Berenice Ramos Juárez**

Tutor:  
**Dr. Gabino García Tapia**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F., Julio de 2014.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	4
<b>1. ENVEJECIMIENTO ACTIVO</b>	5
1.1 Definición	8
1.2 Envejecimiento de la población	8
1.3 Envejecimiento en América Latina	10
1.4 Envejecimiento de la población en México	11
<b>2. DISCRIMINACIÓN LABORAL</b>	18
2.1 Definición	19
2.2 Discriminación en México	21
2.3 Vulnerabilidad en los adultos mayores	23
<b>3. MARCO DE REFERENCIA</b>	25
3.1 Acciones nacionales e internacionales	26
3.1.1 Inserción laboral de los adultos mayores	29
3.1.2 Calidad de vida para los adultos mayores	31
3.2 Complementariedad en la diversidad de la fuerza de trabajo	32
3.2.1 Ventajas de la diversidad	33
3.2.2 Desventajas de la diversidad	33
3.2.3 El adulto mayor como un reto para las organizaciones	38
<b>4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	40
4.1 Planteamiento del problema	41
4.2 Justificación	43
4.3 Preguntas de investigación	44
4.4 Objetivos de la investigación	45
4.5 Hipótesis de la investigación	45
4.6 Variables de la investigación	46
4.7 Marco metodológico	47
4.7.1 Tipo de estudio	47
4.8 Definición del instrumento	47
4.9 Selección de la muestra	48
4.9.1 Delimitación de la población	48
4.9.2 Extracción de la muestra	49
4.10 Recolección de los datos	49
4.10.1 Procedimiento	50
4.11 Análisis de datos	50
4.12 Límites de la investigación	50
<b>5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	51
5.1 Análisis de frecuencias	53
5.2 Análisis de correlación	67
5.3 Validación de las hipótesis	80
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	83
6.1 Conclusiones	84
6.2 Recomendaciones	85
<b>Bibliografía</b>	87
<b>Anexo 1</b>	91
<b>Índice de figuras, gráficas y tablas</b>	94

## **RESUMEN**

Hoy en día es evidente el incremento de la población de adultos mayores que se está viviendo en México y en el resto del mundo, ante dicho suceso en el presente trabajo se propone el envejecimiento activo y su complementariedad en la fuerza de trabajo, con la finalidad de hacer frente al incremento demográfico de la población de adultos mayores que se está llevando a cabo paulatinamente en México y en el resto del mundo, este problema ya es evidente.

Con dicha investigación se pretende concientizar a las organizaciones tanto públicas como privadas sobre la importancia de darles la oportunidad de seguir trabajando. Lo que da como resultado que los adultos mayores se sientan parte de la sociedad y no aislados, minimizados o discriminados, sino por el contrario que se sientan útiles, lo que representaría una mayor satisfacción personal. Considerando siempre su salud física, porque lo que se busca es que aquellos adultos que aún se consideren capaces de seguir trabajando lo hagan, mientras que aquellos que así lo prefieran puedan jubilarse en el momento en que ellos decidan, ya sea por su estado de salud o por cansancio.

La investigación que se realizó a empleados del Centro de Salud Mental y Alumnos de Maestría del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); donde se aplicó una encuesta con 27 reactivos a 150 personas en total, con la finalidad de conocer si en las organizaciones que laboran actualmente contratarían adultos mayores, de no ser así determinar cuáles son las principales razones. Se determinó que los adultos mayores deben trabajar en un ambiente laboral seguro, en el que se les brinden las mismas oportunidades que cualquier otra persona, para evitar ser discriminados y con ello mejorar sus condiciones de vida.

Palabras claves: envejecimiento, activo y trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El envejecimiento activo fue definido en 1999, por la Organización Mundial de la Salud (OMS), a través del *Programa de Envejecimiento y Ciclo Vital*, como contribución a la *II Asamblea Mundial sobre Envejecimiento* (Madrid, 2002), que lo define como: *El proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen*<sup>1</sup>, con la finalidad de estudiar la posibilidad de incorporar o reincorporar a las personas mayores a organizaciones públicas o privadas, con las mejores condiciones de trabajo, con el objetivo de que no se sientan discriminados y satisfagan sus necesidades hasta el momento en el que ellos decidan o puedan seguir laborando<sup>2</sup>.

Para efectos de esta investigación se comenzará por exponer la importancia de hacer frente al incremento de la población de adultos mayores en México —desde 1970 hasta la fecha— y que, de acuerdo a las pirámides poblacionales, continuará con incrementos exponenciales hasta el 2050, de acuerdo a proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI). Adicionalmente, se tratan temáticas tangenciales tales como la discriminación laboral —especialmente en adultos mayores—, la diversidad y la complementariedad de la fuerza de trabajo de dicho segmento poblacional, con el objetivo de ofrecer alternativas que faciliten la contratación de adultos mayores en los sectores público y privado, a través de un sólido análisis metodológico, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del segmento poblacional objeto de estudio, enfocado hacia la optimización de la salud y la autosuficiencia. Ello, a partir de la consideración de que el

---

<sup>1</sup>Loéz Martínez, J. y Noriega García, C. (2013) *Envejecimiento y relaciones intergeneracionales*. Madrid: Fundación Universitaria San Pablo. 145 pp.

<sup>2</sup>Organización Mundial de la Salud (1999). *El envejecimiento activo*. Disponible en: <<http://www.redadultosmayores.com.ar/buscador/files/CALID018.pdf>>, (Enero 2013).

aprovechamiento de la experiencia y conocimientos profesionales del adulto mayor incrementará la productividad y eficiencia de las organizaciones.

La inserción de los adultos mayores en el mercado laboral, no solo les brindará seguridad económica que facilite la cobertura de sus necesidades básicas sino que favorece la aparición de efectos psicológicos positivos tales como: sentimiento de pertenencia social, anulación de sentimientos de exclusión de la sociedad y de estados depresivos. Además, generara optimismo y pensamientos positivos asociados a la satisfacción vital en la vejez que, de acuerdo a parte de la literatura, reduce la mortalidad de las personas mayores.

En el primer capítulo, se definen y presentan cifras del envejecimiento activo a nivel mundial, enfatizando la situación en México con el apoyo de estadísticas realizadas por Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI); efecto que se ilustra por medio de las pirámides poblacionales de México en el lapso comprendido entre 1970 a 2050, con el fin de conocer la problemática a enfrentar a futuro.

El segundo capítulo refiere a la discriminación laboral de los adultos mayores y a algunos de los estereotipos vigentes actualmente en México, que generan disputas y amenazan el desempeño y los resultados de la organización. Se comienza a plantear la necesidad de hacer incursionar a los adultos mayores en el campo laboral, con el propósito de mejorar su calidad de vida.

El tercer capítulo, se enfoca hacia la complementariedad en la diversidad de la fuerza de trabajo dentro de las organizaciones, considerando la gestión de la diversidad y la gestión del medio ambiente, con la finalidad de aprovechar las ventajas de la diversidad sobre la dinámica de los grupos de trabajo; así mismo, analiza la posibilidad de disminuir y/o eliminar las desventajas del uso de empleados heterogéneos, para poder hacer frente a la problemática del creciente incremento de la población del adulto mayor.

En el cuarto capítulo, se expone la metodología de la presente investigación, detallando prolijamente el procedimiento seguido en el estudio a partir de una muestra conformada por 150 personas. Con ello se pretende evaluar cómo se percibe la inserción de adultos mayores en el mundo laboral, con base a una entrevista de 27 reactivos elaborada a partir de estudios previamente realizados.

En el quinto capítulo, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas, capturados con ayuda del programa SPSS versión 21, con el objetivo de estudiar cada una de las respuestas de los entrevistados para determinar si las organizaciones contratarían adultos mayores. O, en caso contrario, concientizar a dichas organizaciones sobre los cambios demográficos: disminución de natalidad, incremento de personas mayores y alternativas para afrontar dichos cambios — inserción de adultos mayores en el mundo laboral para disminuir los efectos económicos que traerán consigo a la sociedades futuras—. Por consiguiente, se procederá, al análisis descriptivo e inferencial de los datos recolectados con el fin de elaborar el correspondiente análisis de los resultados.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados con el fin de dar a conocer —a través de los hallazgos encontrados— la importancia de contratar adultos mayores.

CAPÍTULO 1  
**ENVEJECIMIENTO ACTIVO**



### 1.1. Definición

Para poder definir el concepto de envejecimiento activo, es preciso diferenciar el rango de edad al que se remite la presente investigación cuando se refiere a adultos mayores. Científicos especializados señalan que el envejecimiento— proceso que dura toda la vida— se subdivide de acuerdo a la edad, en las siguientes etapas:<sup>3</sup>

- Adulto joven —20 a 40 años de edad—.
- Adulto intermedio —entre 40 y 65 años de edad—.
- Adulto mayor:
  - Viejo joven —entre 65 y 74 años de edad—.
  - Viejo viejo: —entre 74 y 84 años de edad—.
  - Viejo de edad avanzada —de 85 años en adelante—.

Es importante señalar que esta clasificación se basa en la edad física y no en la denominada *edad funcional*, misma que se define como el desempeño que muestra una persona en su entorno físico y social en comparación con otras personas.<sup>4</sup> Lo anterior significa que una persona de mayor edad puede ser más joven por su capacidad para desempeñarse en su entorno que otra de menor edad, lo que implica que la edad no representa un impedimento para que los adultos mayores continúen con una vida laboralmente activa que les permita desarrollarse productivamente. En este contexto, las referencias al adulto mayor considerarán individuos a partir de 65 años o más, contemplando en todos los casos su edad funcional y su salud.

---

<sup>3</sup>Coutino Marroquín, M. y Hernández García, J., *Análisis de las estrategias de contratación y retención para personas de la tercera edad en hoteles de 5 estrellas de la ciudad de Puebla* (2003). Reporte de investigación para obtener el título de licenciatura en administración de hoteles y restaurantes. Disponible en: [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/coutino\\_m\\_m/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/coutino_m_m/capitulo2.pdf), (Diciembre 2012). 1p

<sup>4</sup>Papila, D., Wendkos Olds, S. y Dusking Feldman, R. (2002). *Desarrollo humano*. México, Prentice Hall, 2002, [s/p].

Una correcta definición de envejecimiento sería la siguiente:

Un proceso que representa los cambios biológicos universales que se producen con la edad y que no están afectados por la influencia de enfermedades o del entorno. No todos estos cambios relacionados con la edad tienen consecuencias clínicas negativas.<sup>5</sup>

Lo que permite entender el envejecimiento activo —definido en 1999— como: *El proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen*”.<sup>6</sup> Ello desde la óptica del reconocimiento de los derechos humanos de las personas mayores y de los principios de independencia, participación, dignidad, asistencia y realización de los deseos personales establecidos por la Organización de las Naciones Unidas.<sup>7</sup> Concepto que, como se ha explicado previamente, fue desarrollado por la OMS y, entre cuyos objetivos, se encuentra: a) extender la calidad, la productividad y esperanza de vida a edades avanzadas y, b) mantener la actividad física, social y mental del adulto mayor, favoreciendo su participación en actividades recreativas, de voluntariado o remuneradas, culturales, sociales, y educativas.<sup>8</sup>

**A lo largo de 2012 —Año Europeo del Envejecimiento Activo— se fomentó la sensibilización a la contribución de las personas mayores a la sociedad, a la vez que enfatizaba entre los responsables políticos la necesidad de crear mejores oportunidades para el envejecimiento activo y el fortalecimiento de la solidaridad intergeneracional, esto es: la coexistencia entre diferentes individuos con edades distintas, así como la aceptación e integración de jóvenes y adultos, con el propósito de obtener mejores resultados dentro de**

---

<sup>5</sup>Zambrano Olivares, A. (2007). *El envejecimiento de la población en la delegación Iztapalapa, el inplacemnt, el ouplacemnt y la flexibilidad laboral como alternativa para enfrentar las condiciones laborales, sociales y económicas de la población*. Tesis de Licenciatura. México. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>6</sup>Ver Organización Mundial De La Salud (OMS), Op. cit.

<sup>7</sup>Ibid, 46 pp.

<sup>8</sup> Ver Zambrano Olivares, A., Op. cit.

**organizaciones diversas. En este contexto, se pretendió fomentar al envejecimiento activo en cinco ámbitos:<sup>9</sup>**

<b>Empleo</b>	Aumentar la esperanza de vida en toda Europa a través de acciones como el retraso en las edades de jubilación para, entre otras metas, eliminar las dudas sobre la capacidad del segmento poblacional objeto de estudio para permanecer en su trabajo durante más tiempo o de encontrar otro hasta que pueda jubilarse. Lo que implica la necesidad de ofrecer mejores posibilidades en el mercado laboral a los adultos mayores.
<b>Participación en la sociedad</b>	Mayor reconocimiento de la aportación de los adultos mayores a la sociedad aunado a la creación de mejores condiciones laborales para que puedan desempeñarse en contextos sociales sujetos a cambio constante.
<b>Autonomía</b>	Ajustar los contextos vitales a los cambios de salud derivados del proceso de envejecimiento sin coartar la actividad ni la autonomía del adulto mayor.
<b>Sensibilización</b>	Sensibilizar a la sociedad en general sobre el valor del envejecimiento activo y sus distintas dimensiones, para garantizar el reconocimiento y aprecio de las valiosas contribuciones de los adultos mayores a la sociedad y a la economía.
<b>Promoción de actividades</b>	Que favorezcan la lucha contra la discriminación por razón de edad, superando estereotipos relacionados con la edad, para eliminar barreras entre las personas de distinta edades, en particular por lo que respecta a la empleabilidad.

---

<sup>9</sup>Villa, J.M. (2011). 2012 *Año Europeo del Envejecimiento Activo y la Solidaridad Intergeneracional. Cuadernos 2012.*

Uno de los puntos a atender es el logro de programas de salud, en los que se desarrollen grupos o clubes para ayudar a los adultos mayores a lograr estilos de vida saludables.<sup>10</sup> Este último punto, el estilo de vida saludable, requiere educar a los jóvenes en el auto-cuidado de su salud —elemento clave para lograr un mayor bienestar al llegar a la adultez y vejez— lo que, adicionalmente, reducirá la carga de los servicios de salud y permitirá alargar el tiempo de actividad laboral de este sector poblacional. Así mismo, es importante constatar la necesidad de relaciones familiares de calidad que les permitan pasar sus años con mayor autonomía, rodeados de relaciones emocionales enfocadas a brindar seguridad y satisfacción. Por último, es preciso considerar las cifras del envejecimiento poblacional —nacionales e internacionales— para entender la necesidad de crear conciencia y contar con una adecuada capacidad de actuación para afrontar el incremento demográfico de adultos mayores.

## **1.2. Envejecimiento de la población**

Para entender mejor la problemática que implica el envejecimiento de la población, conviene definir el concepto de envejecimiento demográfico, cuyo origen se explica a causa del descenso de los niveles de fecundidad y del incremento de la esperanza de vida en gran parte del mundo:

Incremento del número de personas mayores de 60 años de edad en la estructura poblacional: un fenómeno que se observa mundialmente y que es considerado como un factor que incide en los cambios de las estructuras demográficas, económicas y sociales de los países<sup>11</sup>.

Es preciso señalar que de acuerdo a datos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas, en 1959, el 6% de la población mundial contaba con 60 años o más y, en el año 2007, la cifra alcanzaba el 11% de 1950 y, para el año

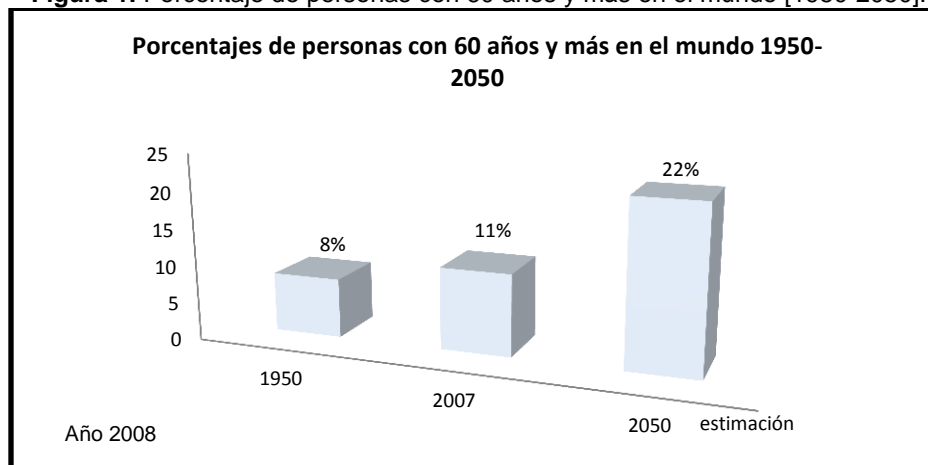
---

<sup>10</sup>Bravo Hernández, A. (1995). *Estrategias de trabajo en grupos de ancianos para disminuir los niveles de ansiedad*. Tesis de Licenciatura, México, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>11</sup>Segura Dallet, S.I. (2005). *Propuesta de reincorporación laboral para las personas mayores jubiladas a través de la consultoría*, Tesis de Maestría en Administración, México, Universidad Nacional Autónoma México.

2050, el número de adultos mayores rondará los 2.000 millones de personas, el 22% de la población mundial [v. figura 1].

**Figura 1.** Porcentaje de personas con 60 años y más en el mundo [1950-2050].



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Consorcio Euro Socia (2008)<sup>12</sup> *Extensión de la protección social en salud a población en condiciones especiales de vulnerabilidad*. Documento técnico.

Para el 2050, por primera vez en la historia, los adultos mayores superarán en número a los jóvenes, efecto que ya ha comenzado a percibirse en algunas de las regiones más desarrolladas<sup>13</sup> —Alemania y España, por ejemplo— del continente europeo, donde el volumen y proporción relativa de la población mayor de 60 años presentan incrementos significativos de acuerdo a datos de Eurostat<sup>14</sup> (Statistical Office of the European Communities). Así, mientras en el año 2008 el segmento poblacional referido representaba el 22,5% de la población europea total, se estima que para el año 2050 alcanzará el 35,2%. Al respecto, la figura 2, muestra la evolución de los diferentes segmentos poblacionales —de 0 a 14; 15 a 24; 25 a 49; 50 a 64; 65 a 79 y de 80 en adelante— correspondientes a los 25 países miembros de la Unión Europea<sup>15</sup>, durante los últimos 50 años y la proyección a los siguientes 50. El grupo más joven —de 0 a 14 años— está en la parte inferior del diagrama de barras y, el grupo mayor —de 80 años en

<sup>12</sup> CONSORCIO EURO SOCIA (2008). *Extensión de la protección social en salud a población en condiciones especiales de vulnerabilidad*, Documento técnico.

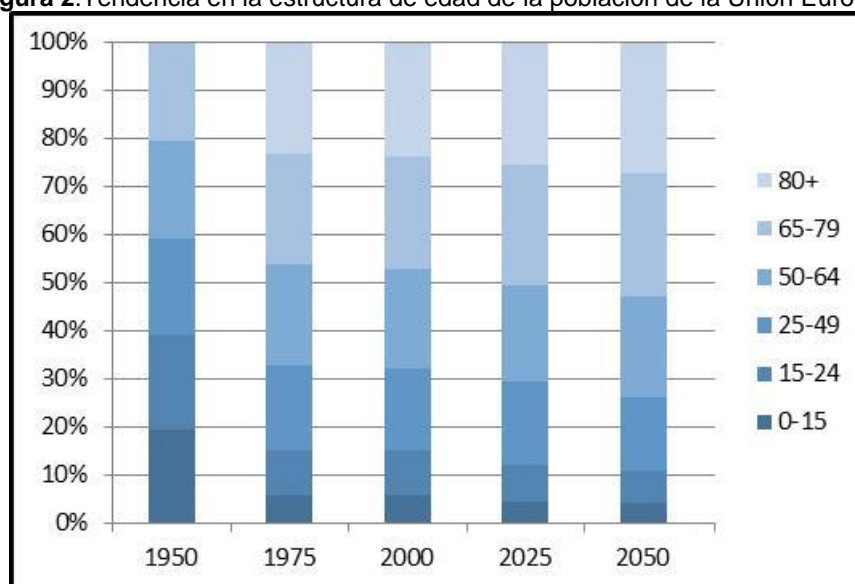
<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> Oficina Estadística de la Comisión Europea.

<sup>15</sup> Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia.

adelante— está en la superior. Así mismo, es posible percibir que a lo largo de los cien años contemplados el incremento de los dos últimos rangos de edad —de 65 a 79 años y de 80 en adelante— crece exponencialmente mientras el primer rango —de 0 a 15 años— se reduce [v. figura 2].

Figura 2. Tendencia en la estructura de edad de la población de la Unión Europea.



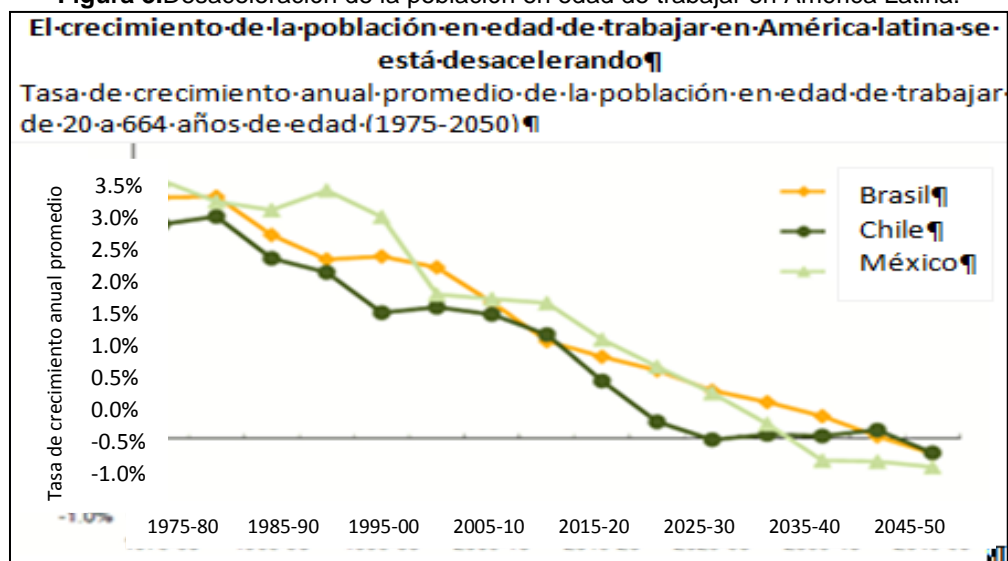
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Asghar Zaidi, P. (2008). *Características y retos del envejecimiento de la población: la perspectiva Europea*. Policy Brief, Disponible en: <[http://www.euro.centre.org/data/1242392033\\_86769.pdf](http://www.euro.centre.org/data/1242392033_86769.pdf)>, 3 pp.

### 1.3. Envejecimiento en América Latina

Hace algunas décadas el mayor problema demográfico de América Latina se centraba en el incremento de la natalidad; para la próxima generación, las preocupaciones demográficas se centrarán en el crecimiento del segmento poblacional correspondiente al adulto mayor, con la correspondiente desaceleración del crecimiento demográfico de la población en edad de trabajar, misma que se verá obligada a apoyar a los adultos mayores carentes de percepciones económicas [v. figura 3]<sup>16</sup>.

<sup>16</sup>[s/a]. (2010). "La justicia social, la protección social y la seguridad social", *Revista Internacional de Seguridad Social*, enero-marzo, nº 63.

**Figura 3.** Desaceleración de la población en edad de trabajar en América Latina.



Fuente: s/a (2010). “El envejecimiento de la población en edad de trabajar en América Latina”. *Revista internacional de Seguridad Social*, No. 63.

#### 1.4. Envejecimiento de la población en México

Por lo que respecta a México, a lo largo de las próximas décadas seguirá la tendencia previamente descrita. Las ciudades mexicanas —pobladas en la actualidad por individuos de mediana edad— se convertirían en el año 2030 en ciudades pobladas de ancianos indigentes, sin beneficios de jubilación ni acceso a servicios de salud; y, en zonas rurales, por millones de ancianos abandonados sin descendientes que los mantengan. Delal Baer (2007) advirtió que México sufrirá de una futura *catástrofe social* si el país no se prepara para recibir la ola de envejecimiento.<sup>17</sup>

En este contexto, cabe señalar que la población total de México es de 112, 337, 538 habitantes, de los cuales 57, 481,307 son mujeres y, 57, 481,307, son hombres; de ellos, 50, 273,465 conforman la población económicamente activa, con una edad promedio de 37.7 años y una esperanza de vida de 76 (INEGI,

<sup>17</sup>Baer, D. (2007). “Envejecimiento”, *El Universal*, México, p. 15.

2012). Ello, de acuerdo a cifras del INEGI<sup>18</sup>. Lo anterior se registra en las pirámides poblacionales correspondiente a los periodos de 1970 al 2050, en las que se percibe con claridad el incremento de adultos mayores tanto en los últimos como en los próximos 40 años.

Sin embargo, antes de iniciar los análisis piramidales conviene definir el concepto de pirámide poblacional, es decir, un doble histograma de frecuencias cuyas barras se muestran en forma horizontal sobre la línea de las abscisas — donde se indican los grupos de edad de la población masculina a la izquierda y los que representan la población femenina a la derecha.<sup>19</sup> En el eje de las ordenadas se representan los grupos de edad —por lo general de cinco en cinco: 0 a 4; 5 a 9; 10 a 14, etc., — colocando las barras de menor edad en la parte inferior del gráfico y, al final, las barras de mayor edad. Un gráfico de estas características permite analizar:<sup>20</sup>

- Estructura o distribución de la población por edad y sexo —población joven o anciana; predominio del sexo masculino o femenino; edad, etc. —.
- Comportamiento demográfico —existencia de control de natalidad, estado de la transición demográfica—.
- Nivel de desarrollo —esperanza de vida que presenta en el momento de elaborar la pirámide—.
- Aspectos históricos recientes —guerras, catástrofes naturales, etc. —.
- Previsiones de futuro a corto y medio plazo.

---

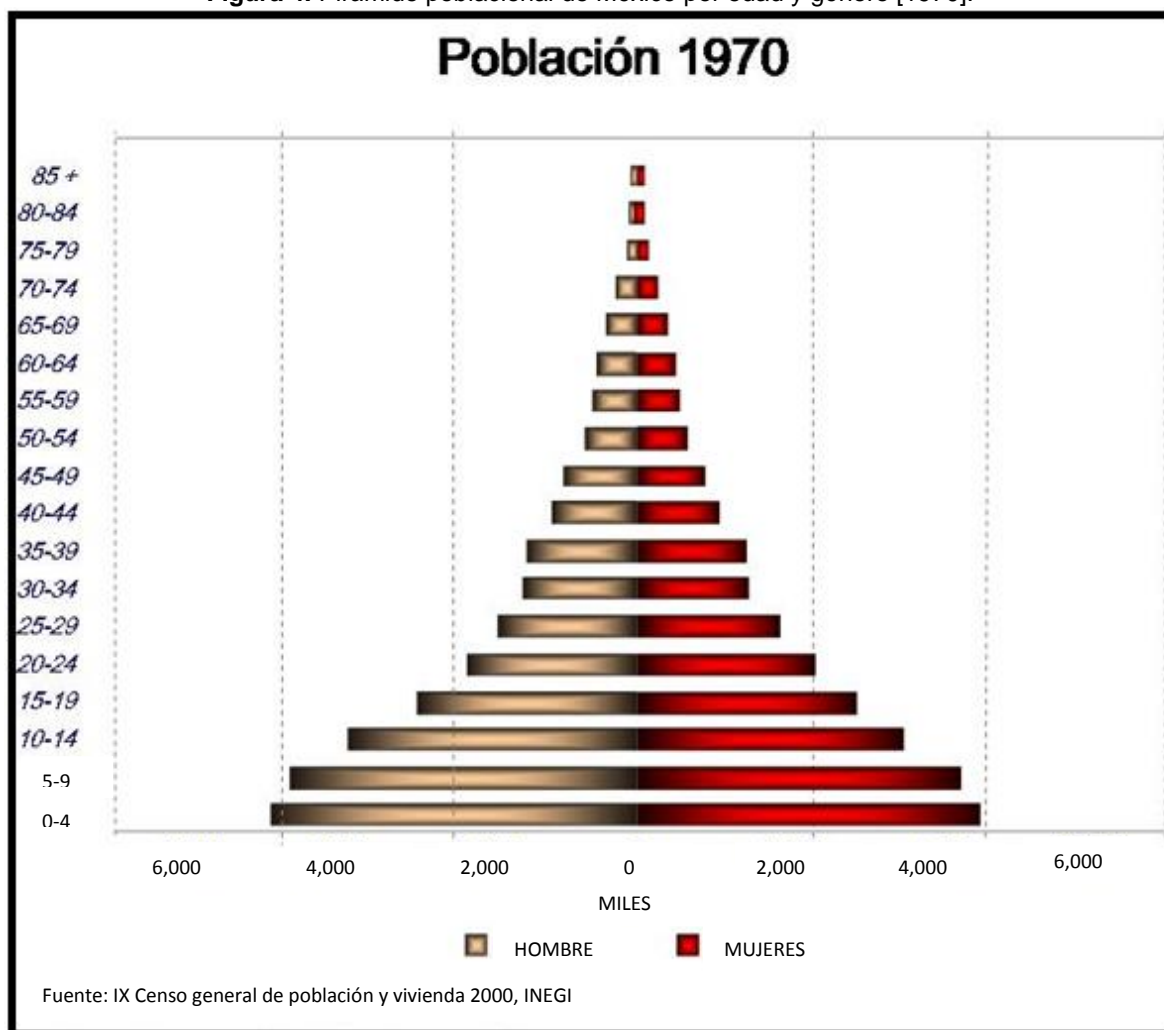
<sup>18</sup> Secretaría del Trabajo y Prevención Social (2012). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (en línea), México. Disponible en: [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/enoe/enoe2010/ENOE\\_2010.pdf](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/enoe/enoe2010/ENOE_2010.pdf), (noviembre 2010), [s.p].

<sup>19</sup> México, Secretaría de Salud (2010). *Pirámides poblacionales*. Disponible en: <http://www.salud.gob.mx/unidades/dges/documentos.php?type=page&id=54> (Diciembre 2012), [s/p].

<sup>20</sup> *Ibid.*



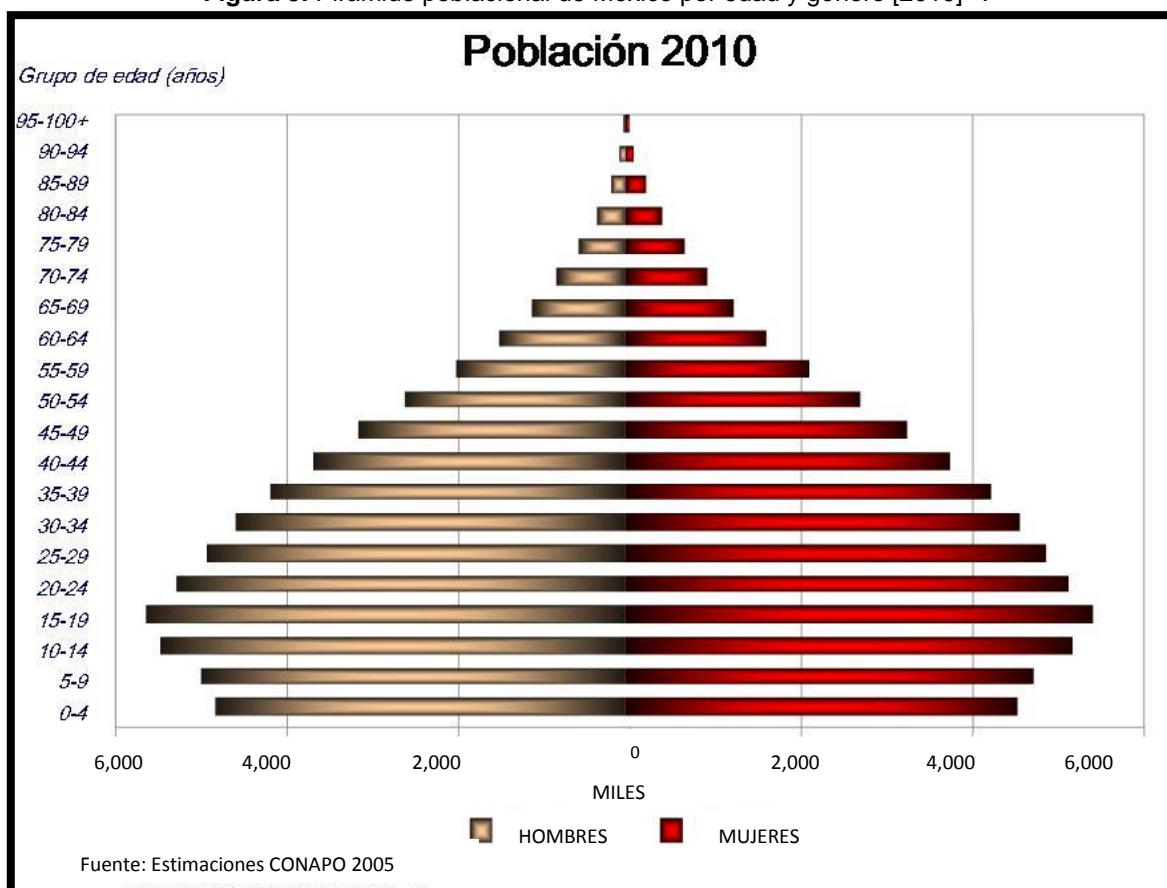
Figura 4. Pirámide poblacional de México por edad y género [1970].



Fuente: Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2000). *IX Censo general de población y vivienda*.

De acuerdo a la figura 4, la población mexicana de 1970 representa una pirámide poblacional progresiva o expansiva, con una base ancha que implica grandes tasas de natalidad, mientras en la cumbre se aprecia un descenso en el número de habitantes. En otros términos, frente a un reducido número de adultos mayores se presenta un gran contingente de población joven entre 1 y 19 años de edad.

Figura 5. Pirámide poblacional de México por edad y género [2010]<sup>21</sup>.

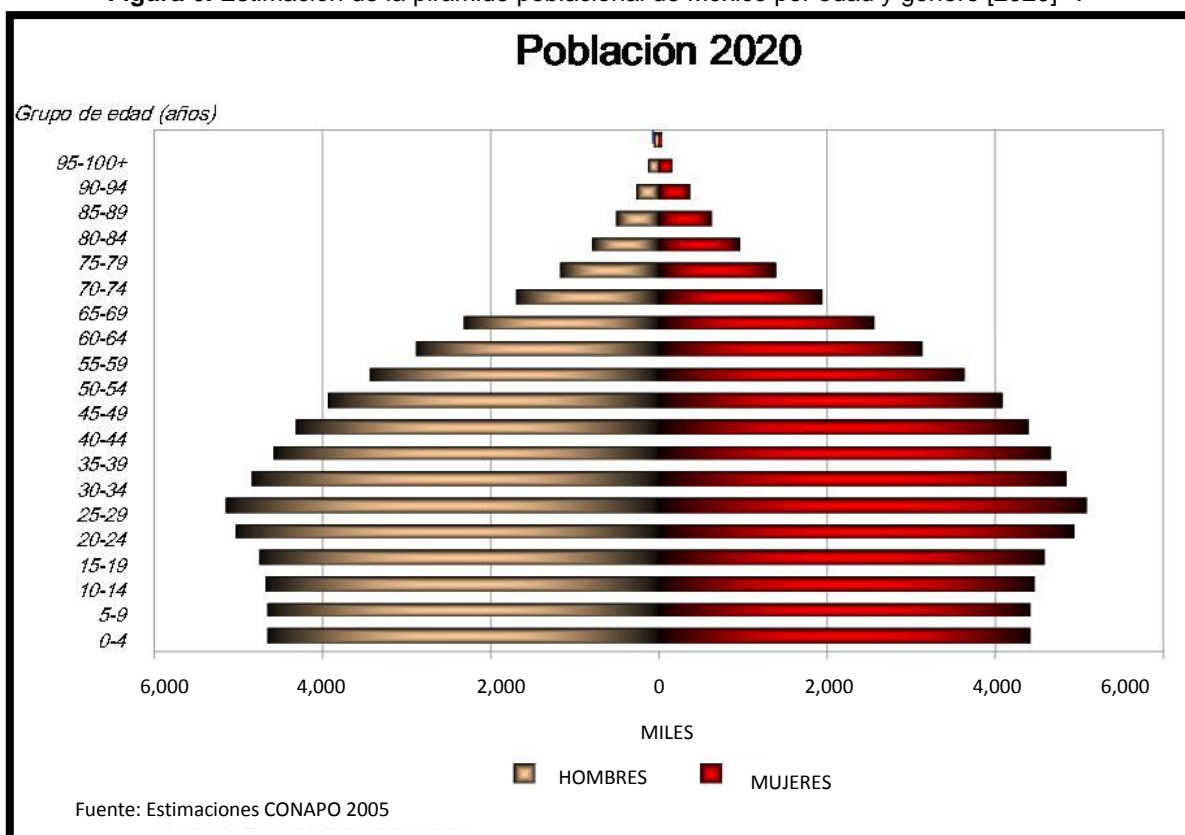


Fuente: Consejo Nacional de Población (2008). *Estimaciones de la población en México en el 2010*.

La figura 5 muestra una pirámide poblacional regresiva o con forma de campana, cuya base ancha va disminuyendo lentamente como corresponde a una población tendente al envejecimiento y que ha concluido su transición demográfica. Igualmente, se incrementa la cantidad de personas cuya edad oscila entre los 19 y los 59 años de edad. En comparación con la figura 4, ya no solo hay un mayor número de personas entre 1 a 19 años sino que aumento hasta llegar a los 59 años.

<sup>21</sup>Fuente pirámides poblacionales CONAPO 2005.

Figura 6. Estimación de la pirámide poblacional de México por edad y género [2020]<sup>22</sup>.

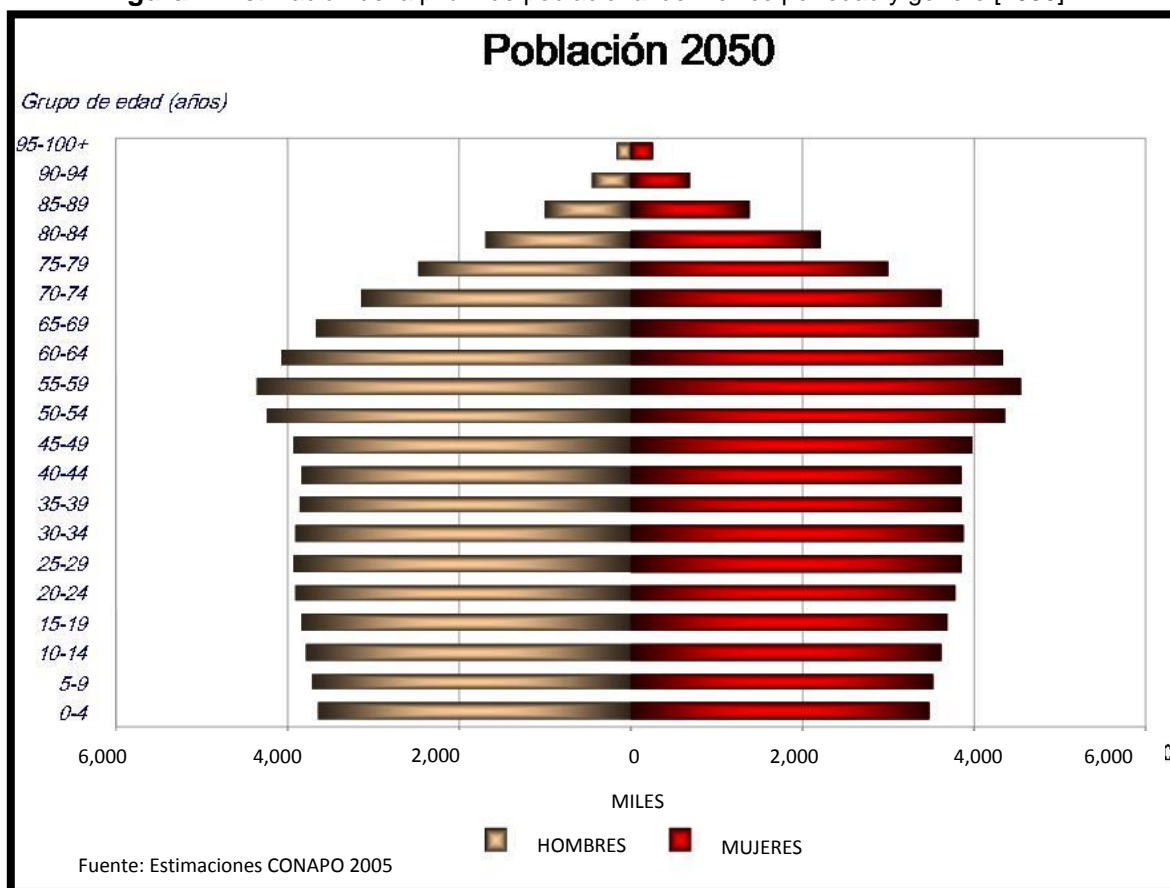


Fuente: Consejo Nacional de Población (2008). *Estimaciones de la población en México en el 2020*.

La figura 6 presenta una forma regresiva o en forma de campana debido al notable aumento de longevidad de la sociedad; comparándola con la figura 5 permite percibir un incremento considerable en el número de individuos con edades comprendidas entre los 25 y los 69 años de edad. Por su parte, la figura 7 —pirámide poblacional de México para el año 2050—, mantiene igualmente una forma regresiva o de campana, con una mayor concentración de individuos con un rango de edad entre 50 y 84 años, disminuyendo en el rango comprendido entre 85 años o más.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

Figura 7. Estimación de la pirámide poblacional de México por edad y género [2050]<sup>23</sup>.



Fuente: Consejo Nacional de Población (2008). *Estimaciones de la población en México en el 2050*.

El análisis piramidal señala que la transición demográfica que atraviesa México, ha contribuido al incremento de la esperanza de vida se incrementa, de 44 años en la década de los cuarenta, a más de 76 años en el 2012. Ello ha propiciado un paulatino proceso de envejecimiento en la población, el cual se agudizará en años venideros cuando, para el año 2050, uno de cada cuatro mexicanos rebase los 60 años. Además, se espera que los 10 años de mala salud, que actualmente se dan entre los 70 y los 80 años, pudieran presentarse entre los 90 y los 95 años. En este contexto, el segmento de juventud se alargaría de 0 a 25

<sup>23</sup> Ibíd.

años actuales a ocupar el rango de 0 a 35 años; los adultos jóvenes, que actualmente oscilan entre los 25 y 45 años, vivirán esta etapa de los 35 a los 55; las edades medias —que hoy van de los 45 a los 65 años— se expandirían de los 55 a los 75; y, finalmente, los adultos envejecidos —entre los 65 y los 85 años, actualmente— pasarán a vivir este periodo de los 75 a los 95 o, incluso, hasta los 100. El incremento en la esperanza de vida propiciará un incremento aún mayor de la tasa de crecimiento demográfico, sobre todo de la población de edad avanzada. En síntesis se trata de un proceso de transición demográfica enormemente acelerado que ha llevado al país de una población predominantemente joven a una predominantemente vieja en un breve lapso de tiempo. Ello significa que, en un primer momento fue imposible prever las demandas de una población joven y, en la actualidad, apenas resta tiempo para atender las demandas de una población en acelerado proceso de envejecimiento.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>García, B. y Ordorica, M. (Coord.) (2020) *Los grandes problemas de México*. (en línea). Colegio de México. Disponible en: <<http://2010.colmex.mx/16tomos/1.pdf>>, (Octubre 2012), p 43-49.

CAPÍTULO 2  
**DISCRIMINACIÓN LABORAL**

## 2.1. Definición

La discriminación laboral tiene lugar cuando el empleador:

*Trata a su trabajador de diferente forma de cómo lo hace con los demás, por el hecho de pertenecer éste a un determinado colectivo “minoritario” (Por razón de su etnia, raza o religión o por su edad, sexo, estatus familiar o situación de incapacidad).<sup>25</sup>*

La presente investigación considera que el concepto, aplicado a adultos mayores, remite a crueldad, indiferencia, frialdad y falta de interés por los demás que puede verse reflejada en acciones de rechazo. Es una conducta injusta contra un grupo humano minoritario que atenta contra la dignidad de la persona, valor permanente a lo largo de la vida y que implica la necesidad de reconocimiento de derechos e igualdad de oportunidades respecto a las personas mayores.

En las últimas décadas la demografía mundial ha experimentado un giro significativo hacia una población que envejece. Ante el aumento de la esperanza de vida, las oportunidades laborales pueden parecer deprimentes para el adulto mayor, desplazado por la tecnología o por competidores jóvenes que se contratan a un bajo costo por carecer de experiencia. Se espera que a medida que avance el siglo XXI, la longevidad aumente de forma que la esperanza de vida llegue a alcanzar los 100 años, con individuos aceptablemente dotados intelectual, física y creativamente. Dicha realidad, unida al menor número de nacimientos, transformará en la pirámide poblacional la edad de los trabajadores activos, retrasando la fecha de jubilación, marcada ya en muchas naciones en 70 años. Estados Unidos, Italia, Gran Bretaña, son países conscientes de que, en ciertas profesiones, se requieren cualidades físicas especiales, que obligan a aquellos que las ejercen a una jubilación temprana; pero pretenden que la jubilación no suponga un castigo, contemplando medidas económicas. Por otro lado no necesariamente deben prescindir de sus servicios sino que pueden emplear en otro cargo o actividad, que no exija esfuerzo físico. Se trata, básicamente de

---

<sup>25</sup>Iturraspe, M.C., et al. (1995). *Recursos humanos*. Madrid: Síntesis. [s.p].

considerar la edad funcional de los adultos mayores sobre la física, dada la disminución de enfermedades crónicas como la artritis, demencia, hipertensión o el enfisema pulmonar. El 89% de las personas comprendidas entre los 65 a los 74 años no refieren molestias e, incluso después de los 85 años, el 40% de los individuos son completamente funcionales (Rowe, 2008). Adicionalmente, cabe señalar que la proporción de ancianos en casas de salud ha descendido del 6,3% en 1982 al 5,2% en la actualidad. Se estima que el 65% de los varones norteamericanos serán completamente independientes durante 12 de los 15 años que les quedan por vivir. Ello sugiere la necesidad de brindar a los adultos mayores una vida de calidad que, necesariamente, implica una economía cuando menos de subsistencia y un adecuado sistema de salud que permita contar con un contingente de población sano y capaz de seguir desempeñando actividades dentro de la sociedad. Lo anterior significa, también, la necesidad de eliminar del contexto social mitos y estereotipos que distorsionan la realidad del adulto mayor, por lo que es preciso eliminar dicha percepción. En este contexto, la discriminación por edad, se define como el conjunto de creencias y expectativas sobre una persona basadas en su edad. Por su parte, los estereotipos referidos al adulto mayor conllevan a menudo tonos negativos y perjuicios en función de su pertenencia a un grupo de edad avanzada.

Por lo que respecta a los mitos del envejecimiento, que equiparan al adulto mayor con una pesada carga al no participar en actividades productivas, cabe señalar que buena parte de este segmento poblacional cuenta con la preparación física y psicológica, así como con la disposición para trabajar aun cuando frecuentemente no son aceptados en el mundo laboral, debido a los altos costos que dicho mercado cree que representan en función de su experiencia. En general, tanto mitos como estereotipos [v. tabla 1].deben ser eliminados en pro del respeto a los trabajadores adultos mayores y de la libertad laboral de los mismos, con el fin de eliminar la discriminación que produce y fortalece las desigualdades y limita a los personas individuos a la hora de escoger y realizar nuevas actividades. Por el contrario, es preciso determinar nuevos empleos o



actividades en las que puedan desempeñarse con facilidad, con grados de fuerza física menos elevados.

**Tabla 1.** Mitos y estereotipos en relación a la vida laboral del adulto mayor.

Estereotipo	Percepción	Posibilidad
Memoria y capacidad de aprendizaje	Los adultos mayores tienen menor capacidad nemotécnica y cometen más errores.	Simplemente aprenden de otro modo, con métodos de formación diferentes a un ritmo personal
Resistencia al cambio y tecnología	Los adultos mayores tienen miedo al uso de la tecnología además de <i>costumbres muy arraigadas</i> .	Se requiere tener paciencia.
Físico	Los adultos mayores son físicamente más débiles debido a los cambios físicos	En función de su estilo de vida anterior y/o del tipo de trabajo a realizar: existen trabajos con escaso rendimiento físico.
Productividad/rendimiento	Los adultos mayores trabajan más despacio	Existe un gran número de estudios empíricos que indican que es muy débil, la relación productividad con la edad del trabajador
Costos altos	Debido a los salarios altos los adultos mayores son más leales y tienen una mejor actitud hacia el trabajo. <sup>26</sup>	Si se requiere un alto rendimiento en cualquiera de los casos ya sea en trabajadores jóvenes o mayores, que requieren de capacitación continua.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de MCCANN, Roberto, *Discriminación laboral por razones de edad*. España, Aresta, 2012, [s.p].

La eliminación de la discriminación laboral del adulto mayor es esencial para la justicia social, tal y como ha estipulado la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuando afirma que es esencial aplicar el concepto de trabajo decente para todas las mujeres y hombres, el cual se basa en la noción de igualdad de oportunidades para todos los que trabajan o buscan empleo y subsistencia, bien sean obreros, empleadores o trabajadores independientes, en la economía formal o en la informal. La eliminación de la discriminación es parte indispensable de cualquier estrategia viable de reducción de la pobreza y del desarrollo económico sostenible.<sup>27</sup>

<sup>26</sup>Mccann, R. (2012). *Discriminación laboral por razones de edad*. España: Aresta, [s/p].

<sup>27</sup>Discriminación al trabajo. Disponible en: <http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/workplacediscrimination/lang-es/index.htm>, (febrero2013). 1 p

## 2.2. Discriminación en México

La Encuesta Nacional sobre Discriminación en México (2010) muestra que la discriminación afecta a un gran número de personas por varias razones, entre ellas, la pertenencia a ciertos grupos<sup>28</sup>, lo que puede convertirse en un factor esencial en su desarrollo laboral y derivar hacia conflictos internos en las organizaciones que no gestionen capital humano diverso. Los procedimientos discriminatorios hacia el adulto mayor impiden construir y mantener relaciones interpersonales basadas en el respeto, la igualdad y el reconocimiento mutuo, necesarios para el desarrollo<sup>29</sup>, pudiendo generar otro tipo de desigualdades — ingreso, instrucción académica, acceso a servicios básicos, participación social, etc. — que se traduce en pérdidas y gastos sociales. Al respecto, Kliksberg (2009) menciona que:

Los grupos desfavorecidos tienen valores que les dan identidad. Su marginación puede ser totalmente dañina a su identidad y puede bloquear las mejores propuestas productivas. Por el contrario, su potenciación y afirmación pueden desencadenar enormes potenciales de energía creativa.<sup>30</sup>

Desde esta perspectiva, los adultos mayores deben ser incluidos en la vida cotidiana de las sociedades que, a su vez, deben aprender a valorarlos, respetarlos, garantizarles sus derechos y ofrecerles una vida digna a través del direccionamiento de los paradigmas sociales con base en la movilidad a la que se encuentra expuesta día con día, procurando el logro de una cultura incluyente y tolerante, en la que puedan convivir armónicamente todos los tipos de ideologías y formas de ser y actuar, respetando siempre los derechos humanos.<sup>31</sup>

En el ámbito laboral se incrementa día con día la discriminación sufrida por los individuos debido a su rango de edad, ya que los estereotipos negativos

---

<sup>28</sup> CONAPRED (2010). *Encuesta Nacional sobre la Discriminación en México*. Disponible en: <<http://www.conapred.org.mx/userfiles/files/Enadis-PCD-Accss.pdf>>, (enero 2013).

<sup>29</sup> Gormley, W. et al. (2003). *Trabajar con la diversidad en esfuerzos colaborativos pautas y herramientas*. [s.p].

<sup>30</sup> Kliksberg, B. (2012) *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?* Buenos Aires: UNESCO, citado por Espinosa Ruiz, J.A., Op. cit.

<sup>31</sup> Álvarez Cibrián, F.J. (2013), *Los adultos mayores y la sociedad*. Disponible en: <[http://www.cedhj.org.mx/instituto/articulos/Adultos\\_Mayores.pdf](http://www.cedhj.org.mx/instituto/articulos/Adultos_Mayores.pdf)>, (febrero 2013), 1p.

relativos a este segmento poblacional provocan que las empresas reduzcan las oportunidades para brindarles fuentes de trabajo.<sup>32</sup> La presente investigación pretende ofrecer a dicho contingente la posibilidad de decidir si aún quieren seguir trabajando siempre y cuando su salud lo permita y, si por cuestiones físicas ello no fuera posible, la oportunidad de jubilarse en condiciones económicas dignas.

### 2.3. Vulnerabilidad en los adultos mayores

Conforme a lo estipulado en el artículo 1º, párrafo 5º, de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, la edad no es motivo de discriminación del individuo en el territorio nacional. Un criterio que debe aplicarse por igual a la población infantil y adolescente, a las personas jóvenes y a aquellas de edad avanzada<sup>33</sup>. De acuerdo a ello, en las últimas décadas se han llevado a cabo esfuerzos para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores al tiempo que se reducía su vulnerabilidad, tal y como aparece reseñado en la tabla 2

**Tabla 2.** Lucha contra la discriminación del adulto mayor: Documentos internacionales.<sup>34</sup>

Año	Evento
1982	Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento (ONU-Viena Austria).
1987	Declaración de Yakarta sobre la promoción de la salud en el siglo XXI, en el marco de la IV Conferencia Internacional de Promoción de la Salud sobre el Envejecimiento (OMS).
1988	Protocolo de San Salvador: Protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de derechos económicos, sociales y culturales, cuyo artículo 17 se refiere en amplitud a los adultos mayores.
1993	Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento (ONU).
1996	Ratificación de México al Protocolo de San Salvador.
1999	Año Internacional de las Personas de Edad, con el lema "Hacia una sociedad para todas las edades" (ONU).
2002	Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento (ONU).
2012	Se declara el Año Europeo del Envejecimiento Activo. (Consejo de la Unión Europea).

Fuente. CONAPRED (2013)

La vulnerabilidad remite a grupos específicos de población que se encuentran en situación de *riesgo social*, debido a factores propios de su ambiente doméstico o comunitario. Los grupos vulnerables son más propensos a

<sup>32</sup> Bravo Hernández, A. (2001). *Estrategias de trabajo en grupos de ancianos para disminuir los niveles de ansiedad*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. [s/p].

<sup>33</sup> Espinosa Ruiz, J.A., Op. cit.

<sup>34</sup> CONAPRED. (s/f). Fechas memorables adultos mayores. Disponible en: [http://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=54&id\\_opcion=39&op=55.1](http://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=54&id_opcion=39&op=55.1)

experimentar diversas formas de daño por acción u omisión de terceros o a tener desempeños deficientes en esferas claves para la inserción social. Se considera que los adultos mayores forman parte de estos grupos, dado que muchos de ellos están en situación de dependencia, no cuentan con una definición de roles y muchas veces son excluidos de las decisiones.<sup>35</sup> En este sentido, la vulnerabilidad del adulto mayor no es más que una resultante de los paradigmas sociales, por lo que se constituye como un factor externo o ajeno a las características intrínsecas de los individuos; es entonces un factor que puede cambiarse, si se cambian los paradigmas que lo originan, si se varía esa cultura de discriminación que se tiene sobre ciertos grupos sociales. Por lo tanto no existen grupos vulnerables, sino grupos vulnerados o personas o grupos en situaciones de vulnerabilidad, por lo que cualquier persona puede encontrarnos en este supuesto.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Iturraspe, M.C., Op. cit. p. 112

<sup>36</sup> Asatashvili, A., y Borjón López, I. (2003). *Panorama actual de los derechos humanos de las personas de edad: la situación de México frente a los compromisos internacionales*. México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

CAPÍTULO 3

**MARCO DE REFERENCIA**

### 3.1. Acciones nacionales e internacionales

Antes de continuar desarrollando la temática de la presente investigación sería conveniente cuestionarse ¿qué están haciendo otros países al respecto del envejecimiento? [v. tabla 3]. Con el fin de adaptar a México aquellas medidas que hayan probado su eficiencia y omitir aquellas otras de resultados ineficaces.

**Tabla 3.** Medidas internacionales por países contra la discriminación del adulto mayor.

Año	Acciones
<b>Países Bajos</b>	Anulación de las normas de 1994 en las que ante un despido colectivo se autorizaba a iniciar con las personas de más edad.
<b>Suecia</b>	Incremento de la edad de jubilación a 67 años.
<b>Francia</b>	La edad se menciona directamente en las leyes sobre el despido colectivo y se establece que esta circunstancia no puede ser esgrimida, como motivo único, para dar por finalizada una relación laboral, obligándose a los empresarios a resolver las dificultades que existan en la empresa para recolocar a trabajadores de edad contemplando procesos de formación en donde el mayor pueda tener oportunidades en criterios de selección. La Asociación Francesa de Expertos Jubilados (ECTI), convoca a personas retiradas a transmitir sus conocimientos y experiencias por medio de consultorías, son personas que han adquirido habilidad para ciertas actividades realizando actividades de beneficencia, es decir sin percepciones económicas dedicando medio tiempo a dicha actividad. <sup>3738</sup>
<b>Alemania</b>	El Servicio Federal de Empleo, invitó a las empresas a contratar a personas mayores desempleadas.
<b>Portugal</b>	Elaboración de leyes sobre beneficios fiscales para aquellas empresas que contraten o retengan a personas de mayor edad.
<b>Austria</b>	La normativa establece opciones para reducir la jornada laboral de los trabajadores de más de 50 años, teniendo obligación las empresas de comunicar los despidos de las personas que cesen en el trabajo y superen dicha edad, siendo el Servicio de Empleo el responsable de su nueva colocación.
<b>España</b>	Promoción del envejecimiento activo a través del -Libro Blanco de Envejecimiento Activo-, prevención de la dependencia, apoyando programas como -cerca de ti- que busca romper el aislamiento.

Fuente. CONAPRED (2013)

Por otra parte, numerosos estudios realizados en Japón, Estado Unidos, y Europa, indican que la población activa no solo vive más sino que lo hace más sanamente; de acuerdo a ello, las diferencias en longevidad entre países dependen de las desigualdades en la salud de los individuos que, a su vez, se relacionan con las facilidades de acceso a la educación y a los cuidados sanitarios de cada nación. Así, los adultos mayores que gocen de buena salud, deberán tener la posibilidad de sustentarse económicamente mientras deseen postergar la edad de jubilación, considerando que un porcentaje del contingente poblacional

<sup>37</sup> Asociación Francesa De Expertos Jubilados (2004). *¿Qué es el ECTI?* Disponible en: <http://ecti-vs.org/eng/ECTI.htm>.> [s/p.].

<sup>38</sup> En México probablemente esto no sea posible, ya que las pensiones que reciben no son suficientes en nuestro país en comparación con Francia, por tal motivo propone la reincorporación de las personas mayores a través de la consultoría en la que reciban una remuneración económica

puede ansiar el retiro laboral porque se siente cansado y encuentra poco atractivo continuar la actividad laboral. Frente a ellos, aquellos que perciben con desasosiego el retiro buscan otras alternativas como el trabajo informal<sup>39</sup>, dado que el contar con medios económicos suficientes les ofrece seguridad vital.

Al respecto, cabe señalar que los adultos mayores enfrentan frecuentemente una severa reducción de su poder adquisitivo, con la consiguiente inseguridad. No es infrecuente el que algunos padres tengan que ayudar con sus escasos ingresos a sus hijos cesantes o cuidar a sus nietos para que sus padres puedan trabajar o para solventar alguna desgracia económica. Así, con frecuencia, los adultos mayores contribuyen al bienestar e, incluso, al progreso de la economía familiar. Otras veces ocurre lo contrario, la familia contribuye al bienestar y calidad de vida de los adultos mayores, sobre todo cuando están en la etapa final de su vida y, especialmente, cuando viven sin pareja, asistiendo a sus ancianos cuando más lo necesitan, con apoyo, compañía y ayuda económica. De lo hasta ahora expuesto es posible concluir, que el sostén económico de las personas de edad avanzada puede venir de tres tipos de fuentes:

- Contar con la ayuda de los hijos y/o la familia.
- Recibir una pensión del Estado o de alguna institución.
- Haber ahorrado lo suficiente para poder adquirir los bienes y servicios necesarios durante el retiro y la vejez.<sup>40</sup>

Es necesario entender que el adulto mayor no tiene menos necesidades que otras personas y, por lo tanto, requiere recursos suficientes para cubrirlas. Además, al encontrarse fuera del mercado laboral, por haber abandonado dicha actividad—en ocasiones en contra de su voluntad— requiere ingresos económicos periódicos y seguros para satisfacer las necesidades más elementales de la vida, por lo que es urgente generar alternativas para su reinserción en el mercado laboral.

---

<sup>39</sup>Rodríguez Carajo, M. (1999). *Sociología de los mayores*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

<sup>40</sup>García, B. y Ordorica, M., Op. cit.

Por otra parte, en México, la institucionalización de la temática de la población adulta mayor se remonta a 1979, con la creación del Instituto Nacional de la Senectud (INSEN) que, en el año 2002, cambia su nombre a Instituto Nacional de las Personas en Plenitud (INAPLEN) para incorporarse a la Secretaría de Desarrollo Social, como organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Actualmente, el Instituto nacional para las Personas Adultas Mayores (INAPAM) se crea con el objeto general de coordinar, promover, apoyar, fomentar, vigilar y evaluar las acciones públicas que repercuten directamente a este sector de la población. Y se le confiere la rectoría de las políticas públicas para la atención específica a la población de 60 años de edad o más<sup>41</sup>, para quienes realiza diversas actividades y cursos con el objeto de que mejoren su calidad de vida<sup>42</sup>: como son: a) desarrollo personal y auto-cuidado —técnicas y procedimientos que contribuyan al mejoramiento de la salud—; b) expresión corporal para adultos mayores; c) nutrición y alimentación para adultos mayores —beneficios de una buena nutrición—; d) sexualidad en el adulto mayor; e) prevención de la violencia familiar y del maltrato en contra del adulto mayor; f) autoestima en el adulto mayor; g) plan de vida futura; h) cuidados de la salud; i) tanatología, duelo y sentido de vida y, j) manejo del perdón. Además, ofrece capacitación para el trabajo y ocupación del tiempo libre: a) bisutería; b) bordado; c) cerámica; d) dibujo; e) escultura; f) estampado en tela; g) florería; h) grabado; i) juguetería; j) malla y rafia; k) marquetería; l) orfebrería y joyería; m) papel maché; n) peletería; ñ) peluche; o) pintura; p) pintura en cerámica y porcelana; q) pirograbado; r) popotillo; s) repujado; t) talla en madera; u) tarjetería española; v) tejido; x) vitral y, z) computación. Los adultos mayores y sus familiares encontrarán en los diferentes cursos y talleres que imparte el INAPAM —gratuitos con presentación de credencial— las herramientas necesarias para prevenir, orientar y proporcionar a la tercera edad una mejor calidad de vida.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>INAPAM (2012). *Políticas públicas para los adultos mayores, situación actual y desafíos*. Disponible <http://www.inapam.gob.mx/en/INAPAM/Comunicados/359/-politicas-publicas-para-los-adultos-mayores-situacion-actual-y-desafios>, (Junio 2012).

<sup>42</sup> INAPAM (2012). *Adultos mayores plenos*. Disponible en: <http://adultosplenos.com/tag/inapam/>, (Junio 2012).

<sup>43</sup>INAPAM. (2012). Op. cit.



### **3.1.1. Inserción laboral de los adultos mayores**

De acuerdo a lo hasta ahora expuesto puede concluirse que no existen razones objetivas que permitan afirmar que el envejecimiento de la población deba solucionarse con la jubilación forzosa a una determinada edad. Más bien, la literatura sostiene que el deterioro puede ser perfectamente controlable o reducirse al mínimo cuando se presentan tres factores básicos: a) constante práctica de actividades saludables; b) adecuada dieta alimenticia y, c) control sanitario preventivo. Ante ello, las empresas deberían replantear sus políticas de recursos humanos, viendo en el trabajador adulto mayor, más que su edad, su capacidad, ilusión y voluntad además de valorar su experiencia ofreciéndoles el lugar que le corresponde en la sociedad del siglo XXI. Es necesario considerar también que es posible, con los años, adquirir nuevas capacidades que permitan permanecer activos a los adultos mayores, para que puedan seguir siendo útiles ya sea en sus trabajos habituales o en nuevos puestos para los que hayan adquirido la adecuada preparación. Para ello se requiere, además de flexibilidad organizacional, la reconfiguración de las estructuras salariales, la mejora de los procesos de planificación estratégica, financiera y de recursos humanos. Y, aún más, se requiere la voluntad de eliminar el estereotipo que asocia al adulto mayor con incapacidad e ineficacia.

No es conveniente apartar a los grupos minoritarios —como el caso de los adultos mayores— sino, por el contrario, ofrecerles nuevas alternativas de empleo que incluyan, por ejemplo: a) colaboraciones en el corporativo; b) capacitación de personal; c) impartición de clases; d) otros trabajos a tiempo parcial, de acuerdo al grado de flexibilidad de las organizaciones para facilitar a dichos trabajadores las mejores condiciones laborales posibles, evitando el estrés y la desmotivación. Sin embargo, algunas empresas han enfatizado la disminución del número de adultos mayores que laboran en ellas, intentando sustituirlos para recortar el gasto salarial —menor en trabajadores jóvenes—. Igualmente, se dejan guiar por los estereotipos como la pérdida de eficacia de los trabajadores mayores, alegando que sufrirán faltas continuas por enfermedad.

Debido al incremento demográfico de adultos mayores en México, es preciso *contar con acceso a bienes y servicios que se requieran durante la vejez, cuando sobrevenga la incapacidad, luego de la vida activa*<sup>44</sup>, necesidades que se resumen en<sup>45</sup>:

- Gastos de la vida cotidiana —alimentación, vivienda, vestido, etc. —.
- Atención a la salud —prevención, consultas médicas, medicamentos, terapias y, eventualmente, hospitalización—.
- Problemas de funcionalidad física y mental que requiere de cuidados a largo plazo, generalmente para la movilidad y para el desempeño de las actividades de la vida diaria.
- Actividades sociales de entretenimiento y uso del tiempo libre, junto con relaciones familiares de amistad y afecto.

Lo anterior sin olvidar que *el trabajo es el factor determinante del status o posición en la sociedad y resulta vital para el sentido de sí mismo, ya que contribuye tanto al auto concepto como a la autoestima*<sup>46</sup>, lo que significa que complementa la vida, mejora las relaciones interpersonales con otros, mantiene activas a las personas y favorece su estado mental. Es preciso, entonces, dejar de pensar que la *edad social*<sup>47</sup>, —impuesta por la sociedad— delimita la vida del individuo y determina su ocupación. Sin embargo, en México escasean las ofertas de trabajo para los adultos mayores, por lo que se requiere del apoyo de empresas públicas y privadas para implementar la diversidad de edad en el ámbito laboral.

### **3.1.2. Calidad de vida para los adultos mayores**

Es imprescindible, para una vida digna, que el adulto mayor no pierda su autoestima, ya que ello conlleva una sensación de inutilidad, estorbo, inoperancia y desprecio que pueden sumirle en la depresión, por sentirse relegado a ser un

---

<sup>44</sup> Barr, D. (2000). "Reforming Pensions Myths, Truths, and Policy Choices". *IMF Working Paper WP/00/139*. International Monetary Fund, No. 57.1 p

<sup>45</sup> García, B. y Ordorica Manuel, Op. cit. p. 45-103

<sup>46</sup> Hansen Lemine, B. (2003). *Desarrollo en la edad adulta*. México: El manual moderno, [s/p].

<sup>47</sup> Segura Dallet, S. I. Op. cit. p. 30

parásito que consume sin producir, carente de ingresos y con riesgo de que se deterioren sus capacidades intelectuales, físicas y afectivas. No se debe olvidar que los adultos mayores corren el riesgo constante de sufrir las consecuencias negativas de sentirse prejuzgados a causa del desempleo, el abandono, la negación de oportunidades y derechos fundamentales, lo que impacta negativamente en su estado de salud. Es imperativo, entonces, que los adultos mayores conozcan y acepten su realidad, para que no consideren la vejez como fatalidad aparejada a la pasividad, sino como una etapa diferente que puede ser tan o más satisfactoria que las anteriores. En relación a ello, la literatura coincide en que la calidad de vida, se encuentra estrechamente relacionada con la participación social, con la:

Satisfacción que experimentan los individuos como resultado de su participación en las actividades que realizan en el medio familiar, en el centro de trabajo y en el ámbito comunal y nacional, en relación con las cuales se ejercitan sus capacidades humanas y desarrollan su personalidad.<sup>48</sup>

En suma, el concepto calidad de vida posee las siguientes características:<sup>49</sup>

- Buena salud física y psíquica, con los elementos necesarios que le permitan al individuo no estar preocupado por su bienestar.
- Status socioeconómico y laboral que le permita un excelente nexo con la comunidad circundante.
- Posibilidad efectiva de acceso a las fuentes de la cultura y a los bienes y servicios de la sociedad a la que pertenece.
- Reconocimiento por parte de los demás de sus derechos, valores y cualidades que le permitan un buen nivel de autoestima.
- Entorno ecológico-ambiental sano y limpio de contaminantes que le facilite una vida feliz, dentro de un desarrollo sostenible.

---

<sup>48</sup>Ibíd.

<sup>49</sup>s/a. "La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión". Disponible en: <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf> (Febrero 2013).

- Sentido de pertenencia a una sociedad justa, con solidez y seguridad jurídica, en la que pueda participar y ser reconocido como ciudadano de derechos y libertades.

Este estudio pretende concientizar a la sociedad y a las organizaciones que se reconozca a los adultos mayores para que cuenten con calidad de vida durante esta etapa de su vida y que se sientan bien consigo mismos que la sociedad reconozca que no es un sector vulnerable.

### **3.2. Complementariedad en la diversidad de la fuerza de trabajo**

La complementariedad en la diversidad de la fuerza de trabajo, permite que el hombre viva en armonía y logre el equilibrio necesario para que habite en conjunto. Se requiere de la colaboración —entendida como la intención de trabajar en asociación con otros para el beneficio mutuo, implica establecer relaciones positivas con un propósito determinado, en que las partes pueden lograr juntos lo que ninguna podría conseguir individualmente—<sup>50</sup> de todos los individuos que trabajan en la organización para aceptar la diversidad. Por otra parte, la diversidad remite a las características humanas que diferencian entre sí a los individuos. Las fuentes de heterogeneidad pueden agruparse en dos categorías: a) aquellas sobre las cuales se tiene poco y/o ningún control —características biológicas determinantes de la raza, el sexo, la edad y algunos atributos físicos, así como la familia, los ingresos y sociedad donde se nace—. Y que ejercen una gran influencia sobre la identidad individual y sobre la forma en que un individuo se relaciona con otros; y, b) aquellas sobre las que se tiene cierto control<sup>51</sup> — ingresos, estado civil, creencias políticas, ubicación geográfica y educación— y que los individuos pueden adoptar, abandonar o modificar a lo largo de sus vidas a través de una elección consciente y esfuerzos deliberados.

---

<sup>50</sup>Gormley, W. y Spink, L. Op. cit, p 84.

<sup>51</sup>Ibid

### 3.2.1. Ventajas de la diversidad

La tabla 4 reúne algunos de los beneficios organizacionales que otorga el buen manejo de la diversidad. Adicionalmente, aparecen también beneficios personales así como otros referidos a las relaciones interpersonales<sup>52</sup>.

**Tabla 4.** Ventajas organizacionales, personales y de relaciones interpersonales derivadas del buen manejo de la diversidad<sup>53</sup>

Beneficio	Descripción
Competitividad	Muchos puntos de vista permiten competir más con mayor efectividad en mercados nacionales e internacionales. <sup>54</sup>
Atraer y conservar el mejor talento	La flexibilidad para elegir personal en base a los requerimientos reales de un puesto optimiza los resultados.
Mejorar las relaciones con clientes	La diversidad transmite una imagen positiva a los clientes y puede entender mejor sus necesidades, ya que muchas veces los clientes no son iguales.
Incremento de la productividad y calidad	Los empleados que se sienten valorados por sus contribuciones individuales se sienten más motivados para trabajar mejor y más inteligentemente.
Incremento de la flexibilidad organizacional	Contar con diversidad laboral permite a una organización sea más adaptable a los cambios.
Satisfacción de los empleados	Empleados que se sienten apreciados por su identidad, valores y talentos trabajan mejor. El ambiente es positivo y atrayente.
Creatividad	Genera una gran cantidad de posibles soluciones.
Beneficios / personales	
Beneficios / relaciones interpersonales	
Incremento de la creatividad e innovación.	Trabajo en equipo más efectivo.
Crecimiento personal.	Mejora en la solución de problemas.
Seguridad del empleado.	Mejora de las comunicaciones.
Incremento de la recompensa, mejores pagos.	Incremento del respeto con los demás.
Movilidad ascendente.	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos. Beneficios de la diversidad. <<http://blagora.net/2008/06/26/beneficios-de-la-diversidad/>> consultado marzo 2013>, (Noviembre 2012), [s.p.].

### 3.2.2. Desventajas de la diversidad

Evidentemente, el manejo de la diversidad conlleva ciertas desventajas producidas por la existencia de estereotipos, que afectarán notablemente a los aspectos mostrados en la tabla 5. Así mismo, afecta ciertos aspectos referentes a la comunicación —interna y externa— ya que si no existe ésta no habrá retroalimentación solo serán personas que comparten un mismo lugar de trabajo.

<sup>52</sup>S/a. (2012). *Beneficios de la diversidad*. Disponible en: <<http://blagora.net/2008/06/26/beneficios-de-la-diversidad/>> (Marzo 2013) [s/p].

<sup>53</sup> Ibíd.

<sup>54</sup> Snell, S. y Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*, México: Thomson, [s/p].

**Tabla 5.** Desventajas organizacionales y relativas a la comunicación derivadas del manejo de la diversidad<sup>55</sup>

Desventajas	Descripción
Cohesión del grupo	Las personas se sienten afectivamente más atraídas por aquellos que consideran similares a ellas mismas y se muestran en desacuerdo con quienes son diferentes a ellos.
Conflictividad interpersonal	Se crean desacuerdos en las relaciones personales a partir de las diferencias entre individuos.
Importancia de estereotipos	Cuando se crean estereotipos es probable que se repartan mal las responsabilidades o se asignen erróneamente las tareas
Cooperación	Como consecuencia del entorno afectivo los grupos demográficamente diversos resultarán menos frecuentes. Cada trabajador velará más por su interés particular, o por aquellos que percibe como similares, y no por objetivos comunes, por lo que estará menos motivado a colaborar con el resto para cumplir los objetivos del grupo o la organización
Comunicación interna	Comunicación externa
Con una división interna con frecuencia les será muy difícil expresar sus puntos de vista. Por lo tanto la calidad de la comunicación debe ser clara y deben asegurarse de que sea recibida, de no ser así es probable que surjan diferencias dando como resultado conflictos entre los trabajadores. La comunicación en grupos diversos minimiza las diferencias de interpretación de la información.	Las empresas diversas son mejor percibidas, por lo que proyectan una imagen más favorable, caso contrario ocurre cuando existe en menor cantidad de empleados diversos.

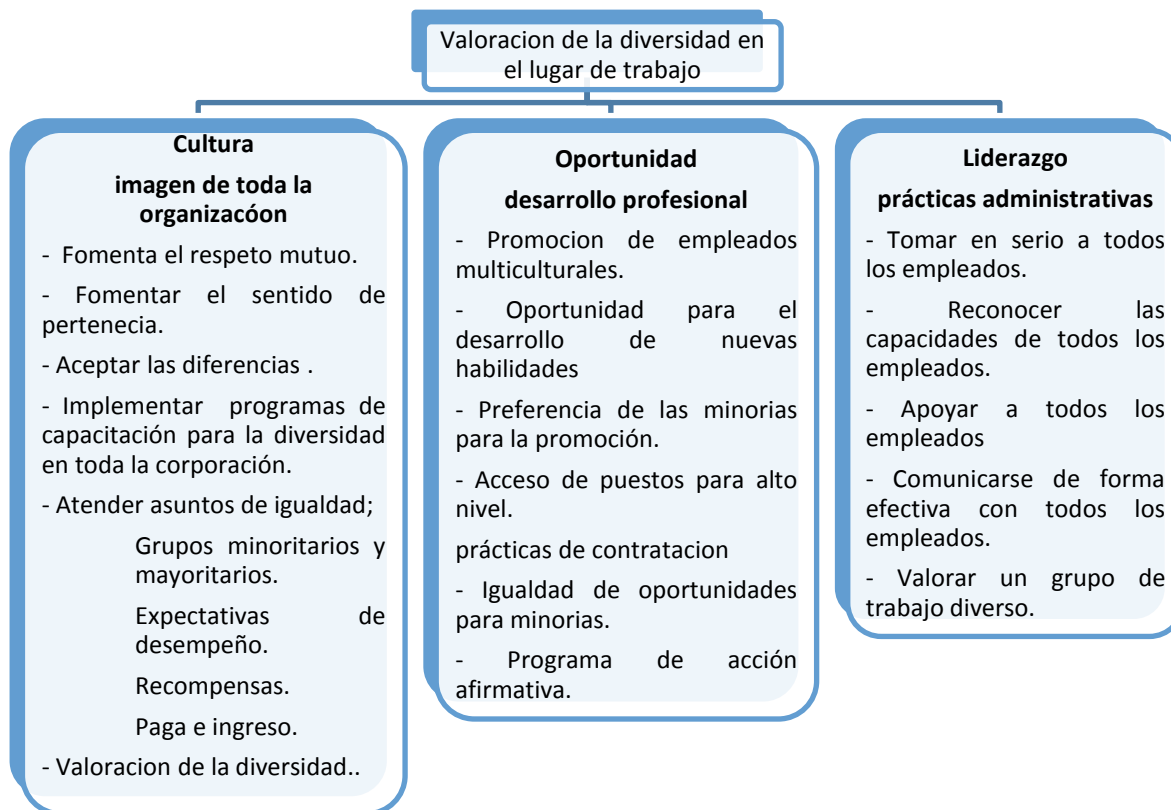
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Snell, S. y Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*, México: Thomson, [s/p].

El buen o mal funcionamiento de los grupos diversos dependerá del modo de gestionar la diversidad en los centros de trabajo, donde el área de recursos humanos cumplirá una función crucial, al minimizar las consecuencias negativas de la diversidad y aprovechar las ventajas de la misma. Para ello, las organizaciones deben transformar sustancialmente las políticas de recursos humanos en pro de una buena administración de la diversidad, lo que significa adquirir plena consciencia de las características comunes de los empleados para administrarlos como individuos, tomando en cuenta sus diferencias, apoyándolas y cultivándolas para convertirlas en una ventaja organizacional. En la figura 8 se resume la estructura de un modelo estratégico de la valoración de la diversidad en las organizaciones.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Snell, S. y Bohlander, G. (2008). Op cit.

**Figura 8.** Modelo para desarrollar una estrategia de diversidad en las organizaciones.



Fuente: Snell, S. y Bohlander, G. (2008).

Cualquier programa de estrategia de gestión de la diversidad debe iniciarse en los niveles más altos, de acuerdo a los criterios siguientes:<sup>57</sup>

Liderazgo fuerte	<p>Contar con el compromiso del líder para transmitir la importancia de la diversidad y dar ejemplo de los roles y los comportamientos requeridos. El líder organiza e integra las actividades a desarrollar gracias a sus capacidades para adoptar una postura firme al recomendar la necesidad y las ventajas de una fuerza laboral diversa.</p>
Evaluación de la situación	<p>La empresa evalúa su situación actual respecto a la diversidad e implementa un programa de administración de la diversidad que utiliza herramientas como la dimensión de la contratación, la retención de trabajadores en el empleo con base a la igualdad o la aplicación de encuestas sobre las actitudes de los empleados</p>

<sup>57</sup>Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, México: Pearson.

Concientización y sensibilización	Para preparar a los grupos de trabajo es preciso concientizar a sus miembros respecto a la importancia de las diferencias, ofreciendo toda la información necesaria para que comprendan las implicaciones y beneficios potenciales de valorar la diversidad.
Estructura del grupo	Debe intentarse que los sistemas de trabajo cooperen con la intención de evitar la formación de subgrupos, a partir del establecimiento de relaciones con el puesto de trabajo —experiencia, conocimientos, habilidades— que no coincidan con las diferencias en otros atributos vinculados a las relaciones personales —género, edad, procedencia—, es decir, que se favorezca la formación de grupos mixtos demográficamente además de garantizar procesos participativos, como un mecanismo para favorecer la aparición de intereses y objetivos compartidos por todos los miembros del grupo.
Cambio de cultura y sistemas administrativos	Para reforzar la capacitación, la administración necesita enfatizar la necesidad de ejercer igualdad entre personas diversas. Lo ideal es combinar los programas de capacitación con otras medidas concretas dirigidas a cambiar los valores, la cultura y los sistemas administrativos de la organización.
Énfasis en comunicación	A través de prácticas de formación y desarrollo han de transmitirse capacidades de comunicación intercultural, para que todos sepan interpretar adecuadamente la información transmitida por sus compañeros, y evitar faltas de entendimiento que pudieran generar conflictos.
Evaluación/ control del programa de administración de la diversidad	Para controlar la eficiencia del método y la posible necesidad de modificaciones. <sup>58</sup>

Respecto al último punto, es posible definir la gestión del medio ambiente de trabajo como:

El que sigue una organización con el objeto de conseguir, y mantener un comportamiento de acuerdo con las metas que se ha fijado, el cual permite alcanzar sus objetivos, para ello se deben utilizar los recursos, con la finalidad de brindar las mejores condiciones de trabajo a cada empleado, en especial a adultos mayores debido a que son más propensos a accidentes.<sup>59</sup>

Y, de este modo, brindar las mejores condiciones de trabajo a los adultos mayores, partiendo de la higiene y la seguridad que representan dos actividades estrechamente relacionadas entre sí<sup>60</sup> con el fin de favorecer y garantizar al

<sup>58</sup>Ibíd.

<sup>59</sup>Ibíd.

<sup>60</sup>Moreno Briseño, F., y Godoy, E. (2008). "Los nuevos desafíos en la gerencia de los recursos humanos: Calidad de vida laboral", *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 3(2).



recurso humano de la organización trabaje en condiciones adecuadas y seguras que les permitan sostener su salud e integridad. En este sentido, la gerencia debe enfrentar nuevos desafíos para eficientar la gestión de un ambiente de trabajo seguro a partir del conocimiento estrecho y prolijo de la organización, con el fin de poder solventar los requerimientos de una fuerza de trabajo de adultos mayores: horarios de trabajo distintos y distancias cortas de traslado, entre otras. Así mismo, deberá considerar que el envejecimiento se caracteriza por la progresiva pérdida de funcionalidad, lo que requerirá condiciones de trabajo específicas: a) el diseño del espacio laboral en relación con la posición del cuerpo; b) la fatiga muscular y los movimientos corporales que conlleva la ejecución del trabajo y, c) evitar la tensión excesiva de músculos, articulaciones, ligamentos, y sistemas respiratorio y circulatorio.<sup>61</sup> Medidas preventivas en pro de evitar la pérdida de las capacidades físicas de su fuerza laboral de adultos mayores y entre las que se encuentran:<sup>62</sup>

Equipos de trabajo	La normativa denomina equipos de trabajo a cualquier máquina, aparato, instrumento o instalación utilizado en el trabajo; no deben representar un peligro para los trabajadores.
Iluminación	Una iluminación inadecuada en el trabajo puede originar fatiga ocular, cansancio, dolor de cabeza, estrés y accidentes; además, puede ser causa de posturas inadecuadas que deriven en alteraciones músculo-esqueléticas.
Esfuerzo físico y postural	Los esfuerzos físicos pueden originar lesiones óseas y musculares, que se manifiestan en dolor, molestias, tensión o incluso incapacidad como resultado de algún tipo de lesión.
Trabajo con pantallas de visualización de datos	Cualquier puesto de trabajo en el que habitualmente se utilice un equipo con pantalla de visualización, está sujeto a riesgos bien definidos que se deben prevenir: dolores de espalda, vista cansada, etc.
Turno nocturnos	El trabajo por turnos exige mantener al organismo activo en momentos en que necesita descanso, y a la inversa. Además, los turnos colocan al trabajador fuera de las pautas de la vida familiar y social.

Los puntos anteriores ayudan a eliminar el estrés laboral al que, por otra parte, contribuyen varios factores externos: el horario y el ritmo de trabajo, la

<sup>61</sup> Snell, S. y Bohlander, G. Op. cit., p 3-45.

<sup>62</sup> Ver DESSLER, Gary, op. cit., 1-75 pp.

seguridad del puesto, el transporte domicilio-trabajo-domicilio e, incluso, el ruido o los problemas personales como el divorcio o la pérdida del cónyuge. Cabe señalar que el estrés laboral trae consigo graves consecuencias, tanto para el patrón como para el empleado: a) trastornos emocionales —ansiedad, depresión, enojo—; b) consecuencias físicas —enfermedades cardiovasculares, migrañas, accidentes—; c) disminución en la cantidad y en la calidad del desempeño laboral; d) ausentismo y, e) rotación de puestos. Estrechamente ligado al estrés laboral, el agotamiento —consumo completo de los recursos físicos y mentales, debido a la lucha exagerada por alcanzar una meta poco realista que se relaciona con el trabajo— además de debilidad física presenta trastornos como irritabilidad, desanimo, resentimiento y la sensación de estar atrapado.<sup>63</sup> Debido a lo anterior, debería ser interés primordial de toda organización ofrecer un agradable ambiente de trabajo, con la finalidad de motivar y aumentar la participación activa de sus empleados<sup>64</sup>. En el caso de los adultos mayores, este aspecto debe ser cuidadosamente analizado para brindar las mejores condiciones laborales, considerando los puestos idóneos que ofrezcan seguridad a este segmento poblacional.

### **3.2.3. El adulto mayor como un reto para las organizaciones**

Por último, es necesario que las organizaciones entiendan que los adultos mayores cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos y alto grado de confiabilidad, lo que los convierte en una excelente fuente de reclutamiento cuyos superan con frecuencia los costos que se cree que representan. Por ello, conviene plantear estrategias para incrementar la probabilidad de atraer y mantener trabajadores mayores:

- --Capacitación administrativa para resolver los prejuicios laborales derivados de la edad.
- Jubilación en fases para que los trabajadores abandonen gradualmente la fuerza laboral.

---

<sup>63</sup> Dessler, G. Op. cit., p 1-75.

<sup>64</sup>Ibid.

- Puestos transportables para quienes desean vivir en climas más cálidos durante el invierno.
- Proyectos de tiempo parcial para jubilados.
- Prestaciones completas para trabajadores de tiempo parcial.

Por otra parte, es preciso a la hora de contratar adultos mayores, proyectar la imagen correcta; así la literatura al examinar el impacto de varias políticas organizacionales sobre la posibilidad de atraer individuos jubilados interesados en una experiencia fuente —trabajar después de la jubilación— destacaba un horario flexible y la reclamación de igualdad de oportunidades en el trabajo son mucho más eficaces que ofrecer oportunidades para que el adulto mayor transfiriera sus conocimientos al nuevo ámbito laboral.<sup>65</sup>

Existe un gran reto para las organizaciones, eliminar aspectos como la discriminación laboral, crear grupos diversos, con igualdad de oportunidades, evitando todo estereotipo en relación a los adultos mayores, concentrándose en la implementación y difusión de una cultura organizacional que respete, comprenda y acepte la diversidad.

---

<sup>65</sup>Ibid.

CAPÍTULO 4  
**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 4.1. Planteamiento del problema

El envejecimiento activo es un tema actual del que no existe demasiada literatura, la mayoría proveniente de países con un considerable aumento demográfico de adultos mayores y un decremento en la natalidad durante las últimas décadas. A continuación se presentan algunos datos socio-demográficos de la población mexicana mayor a 60 años [v. tabla 6].

**Tabla 6.** Datos socio-demográficos de la población mexicana mayor de 60 años

<b>Contingente total</b>
9.06% —10, 055, 379 personas—.
<b>Esperanza de vida</b>
2ª partir de los 60 años tienen una esperanza de vida de 20.9 años para los hombres y 22.9 años para las mujeres.
<b>Lugar de residencia</b>
74% reside en localidades urbanas; 26% reside en zonas rurales.
<b>Ubicación por estado</b>
Mayor contingente: Distrito Federal —11.3%—; Oaxaca —10.7%— y Veracruz —10.4%—.
Menor contingente: Baja California Norte —6.8%—; Baja California Sur —6.6%— y Quintana Roo —4.8%.
<b>Analfabetismo</b>
74.4% saben leer y escribir un recado.
<b>Hablantes de lengua indígena</b>
958,259, de los cuales 573,475 —casi 6 de cada 10— son analfabetos.
<b>Dependencia económica</b>
31.7% participa en la actividad económica
<b>Derechohabiente</b>
72.6% de la población recibe atención a la salud.

Fuente. Censo de Población 2010<sup>66</sup>.

En México, el Consejo Nacional de Población (CONAPO), señala que en el año 2010, el 32% de la población nacional tenía entre 60 y 64 años; el 42.1%, entre 65 y 79 años; el 12%, entre 80 y 84 años y, el 13.9%, 85 años o más. Estudios sobre empleo demostraron que aun cuando se supone que los adultos mayores ya no forman parte de la población económicamente activa (PEA), una parte importante del contingente poblacional de adultos mayores aún trabajaban, empleándose en el sector agropecuario —32.2%—; en el sector servicios —28.3%—; el comercio —24.5%—; la industria manufacturera —8.9%— y la construcción —5.1%—<sup>67</sup>. Por otra parte, CONAPO, a través del *Programa*

<sup>66</sup> Cárdenas Álvarez, C., González, C., y Dávila Héctor, L. (2012). *Numeralia de los adultos mayores en México*. Disponible en:

[http://bvs.insp.mx/articulos/8/numeralia\\_envejecimiento\\_2012.pdf](http://bvs.insp.mx/articulos/8/numeralia_envejecimiento_2012.pdf) (febrero, 2012).

<sup>67</sup> CONAPO. (2010). *Programa Nacional de Población, 2010*. Disponible en:

*Nacional de Población* (2008-2012) contempla entre sus estrategias propiciar el aprovechamiento de los dividendos demográficos y sentar las bases para encarar el envejecimiento poblacional. Ello a través de líneas de acción que fomenten la prevención de la salud, la adecuación de la oferta de servicios de salud para la población envejecida y la promoción e impulso de programas y acciones que potencien las habilidades y destrezas de los adultos mayores, fortaleciendo su participación en la sociedad incrementando su conocimiento y su bienestar<sup>68</sup>. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)<sup>69</sup> dentro del contexto del nuevo patrón de desarrollo, los adultos mayores conforman un grupo vulnerable dentro del contexto de los nuevos patrones de desarrollo.

Se ha producido un aumento en el desempleo, golpeando con más fuerza a los sectores de más bajos ingresos, y dentro de ellos, a los grupos más débiles de la sociedad, como las mujeres jefas de hogar, los ancianos, los jóvenes y los indígenas. El desempleo y la precariedad del empleo afectan económica y psicológicamente a los directamente afectados, y, además, provocan un deterioro en la familia, pues aumenta la vulnerabilidad de los niños y de los adultos mayores en los hogares pobres y disminuyen sus condiciones de bienestar, ya sea porque tienen menor acceso al consumo, porque se ven obligados a trabajar o porque abandonan sus estudios.

Desde esta perspectiva, cabe preguntarse hasta qué punto el trabajo asalariado representa para el adulto mayor su principal activo, y la medida en que el desempleo y la precariedad laboral son para ellos una fuente de inseguridad o una amenaza a su bienestar personal y familiar. Igualmente, sería necesario indagar sobre la forma e intensidad en que las situaciones de desempleo y/o precariedad laboral experimentados en el seno del grupo familiar afectan la percepción y bases materiales de seguridad del adulto mayor que cohabita en el hogar y, si tal situación de vulnerabilidad afecta de igual manera a todos los miembros de la familia o bien impacta con mayor intensidad al adulto mayor.

---

<<http://www.conapo.gob.mx/>>. (enero, 2013).

<sup>68</sup> CONAPO. (2008). *Programa Nacional de Población, 2008*. Disponible en:

<[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5067180](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5067180)>, (octubre, 2012).

<sup>69</sup> Aranibar, P. (1999). *Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en Latinoamérica*. Chile: CEPAL. Disponible en:

<<http://www.facso.uchile.cl/observa/acercamiento%20conceptual%20a%20la%20situacion%20de%20adulto%20mayor%20en%20america%20latina.pdf>>. (agosto, 2012).

Adicionalmente, podrían plantearse dos cuestiones: ¿En tiempo de crisis, es permisible que el adulto mayor compita con los niños y los jóvenes dentro de los hogares pobres por los escasos recursos? ¿Son los adultos mayores una fuente de recursos o una carga para los hogares? Por último, cabría analizar el impacto que las políticas públicas relativas a jubilación y pensiones ejercen sobre el contingente poblacional objeto de estudio y sobre la percepción que de él tiene el resto de la sociedad. Al respecto, Moser (1998)<sup>70</sup>, señala que el menor o mayor grado de vulnerabilidad de las personas, familias y comunidades se da en cuatro ámbitos: a) el trabajo; b) el capital humano —nivel de educación y salud—; c) el capital productivo y, d) el capital social —relaciones comunitarias y familiares—.

Teniendo en cuenta las limitaciones cuantitativas y de carácter socio-demográfico, la cantidad de información disponible, y asumiendo que este trabajo constituye una primera aproximación al tema de la complementariedad de la fuerza de trabajo de los adultos mayores en el ámbito laboral, se espera contribuir a los incipientes análisis sobre la contratación de adultos mayores que se llevan a cabo en México. Igualmente, se abre una línea de investigación para construir una visión del problema a largo plazo con el fin de reforzar el apoyo a este segmento poblacional vulnerable.

## **4.2. Justificación**

### **a. Conveniencia**

Durante las próximas décadas, la población de adultos mayores —que ha experimentado en los últimos años altos niveles de crecimiento— continuará incrementándose en proporciones ingentes y, de modo paralelo, lo hará la necesidad de ofrecer las mejores condiciones de calidad de vida a dicho contingente poblacional —servicios de salud, inserción laboral—, por lo que es preciso difundir la cultura de la diversidad organizacional con el objetivo de

---

<sup>70</sup> Moser, C. (1998). *Vulnerabilidad social nociones e implicaciones de políticas para para Latinoamérica a inicios del siglo XXI*. Disponible en: <<http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/3/8283/GBusso.pdf>> (Octubre 2010).

fomentar la contratación a fin de facilitarles la autosuficiencia económica necesaria para llevar una vida digna.

**b) Relevancia social**

La presente investigación no sólo beneficiará al contingente poblacional objeto de estudio sino también a las organizaciones que dispondrán de una opción más para sus operaciones de reclutamiento.

**c) Implicaciones prácticas**

El aumento demográfico del contingente poblacional del adulto mayor es un problema real y eminente que cuyas implicaciones durante las próximas décadas serán trascendentales en el ámbito laboral, debido a la imperiosa necesidad de contratar al adulto mayor. Ello supondrá iniciar un cambio de paradigmas sobre la percepción de la sociedad sobre el sujeto de estudio y, por tanto, puede concluirse que la presente investigación se sostiene sobre una implicación práctica en función de su tendencia a resolver un problema social.

**d) Valor teórico**

Con este estudio se pretende crear conciencia sobre la importancia de involucrar al adulto mayor en el esquema de talento humano de las organizaciones.

**e) Utilidad metodológica**

La presente investigación pretende sentar pautas metodológicas que permitan el diseño de investigaciones futuras.

**4.3. Preguntas de investigación**

**a. Pregunta general**

¿Cuáles es la percepción que tiene el personal de diversas organizaciones mexicanas sobre el envejecimiento activo?

**b. Preguntas secundarias**

1. ¿Cuáles son las causas por las que no se facilita el envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas?
2. ¿Cuál es la posición que tienen los empleados de diversas organizaciones mexicanas, sobre la posibilidad de que más adultos mayores trabajen?
3. ¿Cuáles son las causas que se perciben por las cuales se contrata muy poco a adultos mayores en las organizaciones mexicanas?



#### **4.4. Objetivos de la investigación**

##### **a. Objetivo general**

Analizar la percepción del personal de diversas organizaciones mexicanas sobre el envejecimiento activo.

##### **b. Objetivos secundarios**

1. Identificar y analizar las causas por las que no se facilita el envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas.
2. Determinar la posición de los empleados de organizaciones mexicanas, sobre la posibilidad de que más adultos mayores trabajen.
3. Identificar y analizar las causas que se perciben por las cuales se contrata muy poco a adultos mayores en las organizaciones mexicanas.

#### **4.5. Hipótesis de la investigación**

##### **a. Hipótesis principal**

La percepción del personal de las organizaciones mexicanas sobre el envejecimiento activo, indica que los adultos mayores se enfrentan a problemas laborales de discriminación en las empresas

##### **b. Hipótesis secundarias**

1. Las causas identificadas por las que no se facilita el envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas son la falta de una adecuada gestión y promoción de la importancia de la diversidad.
2. Los empleados de las organizaciones mexicanas están a favor de contratar adultos mayores siempre y cuando tengan horarios flexibles y las instalaciones sean adecuadas a su condición.
3. Las causas que se perciben por las que se contrata muy poco a los adultos mayores son: que se tiene la creencia de que son poco productivos, representan gastos mayores a las empresas y porque no gozan de buena salud.

A continuación se presenta la matriz de congruencia tabla 7, donde se observa los puntos anteriores descritos en la que se describe las causas por las cuales no se está contratando una mayor cantidad de adultos mayores y a su vez

analizar la percepción que tienen los empleados de diversas organizaciones mexicanas acerca de la posibilidad de que más adultos mayores trabajen.

**Tabla 7.** Matriz de congruencia de la investigación

<b>PREGUNTA GENERAL</b>		
¿Cuáles es la percepción que tiene el personal de diversas organizaciones mexicanas sobre el envejecimiento activo?		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>		
Analizar la percepción del personal de diversas organizaciones mexicanas sobre el envejecimiento activo.		
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>		
La percepción del personal de las organizaciones mexicanas sobre el envejecimiento activo, indica que los adultos mayores se enfrentan a problemas laborales de discriminación en las empresas		
<b>PREGUNTAS SECUNDARIAS</b>	<b>OBJETIVOS SECUNDARIOS</b>	<b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b>
<b>1</b> ¿Cuáles son las causas por las que no se facilita el envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas?	<b>1</b> Identificar y analizar las causas por las que no se facilita el envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas.	<b>1</b> Las causas identificadas por las que no se facilita el envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas son la falta de una adecuada gestión y promoción de la importancia de la diversidad.
<b>2</b> ¿Cuál es la posición que tienen los empleados de diversas organizaciones mexicanas, sobre la posibilidad de que más adultos mayores trabajen?	<b>2</b> Determinar la posición de los empleados de organizaciones mexicanas, sobre la posibilidad de que más adultos mayores trabajen.	<b>2</b> Los empleados de las organizaciones mexicanas están a favor de contratar adultos mayores siempre y cuando tengan horarios flexibles y las instalaciones sean adecuadas a su condición.
<b>3</b> ¿Cuáles son las causas que se perciben por las cuales se contrata muy poco a adultos mayores en las organizaciones mexicanas?	<b>3</b> Identificar y analizar las causas que se perciben por las cuales se contrata muy poco a adultos mayores en las organizaciones mexicanas.	<b>3</b> Las causas que se perciben por las que se contrata muy poco a los adultos mayores son: que se tienen la creencia de que son poco productivos, representan gastos mayores a las organizaciones y porque no gozan de buena salud.

#### 4.6. Variables de la investigación

**Tabla 8.** Variables de la investigación

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		
<b>ENVEJECIMIENTO ACTIVO.</b>		
El proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen <sup>71</sup> de acuerdo a la definición de la OMS.		
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>		
<b>INSERCIÓN LABORAL</b>	<b>RASGOS SOCIODEMOGRÁFICOS</b>	<b>DIVERSIDAD</b>
Contratación de nuevos adultos mayores individuos dentro de las organizaciones.	Permiten conocer a las comunidades humanas —edad, género, puesto, sector, estado civil—	Características humanas que diferencian a la gente entre sí.
<b>DISCRIMINACIÓN LABORAL</b>	<b>COMPLEMENTARIEDAD</b>	
Trato diferente al adulto mayor respecto a otros empleados por el hecho de a un colectivo minoritario	Refiriéndonos para este estudio a la inserción de los adultos mayores en el campo laboral.	

<sup>71</sup> Organización Mundial de la Salud, Op. cit.

Cabe aclarar que la entrevista realizada para sustentar la presente investigación, consta de dos tipos de preguntas: a) preguntas de opción múltiple —ítem 1 a ítem 13—, b) preguntas — ítem 14 a ítem 27— que remiten a una escala tipo Likert, con grados en función de los niveles recogidos en la tabla 9.

**Tabla 9.** Escala de Likert

Totalmente de acuerdo	Desempeño es excepcional en todas las áreas. Muy superior a los demás, no requiere supervisión.
De acuerdo	Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. Desempeño consistente de alta calidad que requiere de supervisión moderada.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Nivel de desempeño competente y confiable que alcanza los estándares que el puesto requiere. Supervisión normal.
Desacuerdo	Desempeño deficiente en ciertas áreas por lo que se requiere mejorar. Necesita supervisión muy cercana.
Totalmente en desacuerdo	Resultados, por lo general inaceptables que requieren mejoría inmediata.

## 4.7. Marco metodológico

### 4.7.1. Tipo de estudio

La presente investigación es un análisis de tipo exploratorio debido a la escasez de estudios relativos al envejecimiento activo de la población y sus consecuencias y enfocados hacia la inserción laboral del contingente poblacional objeto de estudio en las organizaciones<sup>72</sup>. De acuerdo a Sampieri (2010):

Al realizar una investigación de tipo exploratorio implica que se tendrá que analizar una serie de variables y sus correlaciones entre ellas tratando en la medida de lo posible y del alcance de la investigación no dejar ningún cabo suelto<sup>73</sup>.

## 4.8. Definición del instrumento

Para realizar la medición de la inserción laboral de los adultos mayores se utilizaron tres instrumentos de medición, con la finalidad de conjugarlo en uno solo a través de un cuestionario original de 27 reactivos [v. anexo 1].

- a) CONAPRED. *Encuesta Nacional sobre Discriminación en México 2010: Resultados sobre personas adultas mayores.* (2011).

<sup>72</sup>Méndez Ramírez, I. (1990). El protocolo de investigación. lineamientos para su elaboración y análisis. México: Trillas.

<sup>73</sup>Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

- b) CONAPRED. *Encuesta Nacional sobre la Salud y Envejecimiento en México 2010*. (2011).
- c) Pin, J.R., García Lombardía, P. y Gallofa, A. (2010). *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*.

El diseño de la presente investigación es de carácter no experimental, ya que no hubo intervención directa del investigador ni se manipularon los datos. Por otra parte, se trata de un diseño transversal-descriptivo, con observaciones en un momento único en el tiempo medidas de manera individual. Este tipo de diseño fue elegido por su cercanía a la realidad.<sup>74</sup>

#### 4.9. Selección de la muestra

Si bien hubiera sido deseable otorgar a la presente investigación carácter nacional, abarcando todo tipo de organizaciones, restricciones presupuestales obligaron a efectuarla únicamente en un Centro de Salud Mental perteneciente a las Instituciones de Salud Pública y a Alumnos de Maestría del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (PPCA) de la UNAM.

##### 4.9.1. Delimitación de la población

En la tabla 10 se presenta, las delimitaciones de la población para la presente investigación.

**Tabla 10.** Delimitación de la población.

Unidad de análisis	Centro de salud mental
Delimitación de la población	Personal general
Características de la población	Personal médico y administrativo Alumnos del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración , UNAM

<sup>74</sup>Ibíd.

#### 4.9.2. Extracción de la muestra

A continuación se presenta el cálculo para obtener el tamaño de muestra para la presente investigación [v. tabla 11].

**Tabla 11.** Extracción de la muestra

Tamaño de la muestra	Con un 95% de confianza
Características	Con un 95% de confianza
Fórmula utilizada	$n = \frac{Z^2 PQN}{E(N-1) + Z^2 PQ}$
Dónde	<p>n = Tamaño de la muestra</p> <p>Z = Valor bajo la curva normal</p> <p>P = Probabilidad de éxito</p> <p>Q = Probabilidad de fracaso</p> <p>E = Error de la muestra</p> <p>N = Tamaño de la población</p>
Para el caso del centro de salud	$n = \frac{(1.92)^2 (0.5)(1-0.5)(50)}{(0.05)^2 (50-1) + (1.92)^2 (0.5)(1-0.5)} = 50$
Para el caso del PPCA <sup>75</sup>	$n = \frac{(1.92)^2 (0.5)(1-0.5)(135)}{(0.05)^2 (135-1) + (1.92)^2 (0.5)(1-0.5)} = 99 \approx 100$
Distribución muestral	Aleatoria
Tamaño de la muestra	150 sujetos entrevistados —50 empleados del Centro de Salud Mental más 100 Alumnos de Maestría del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, UNAM—
Criterios de exclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rechazo de la entrevista.</li> <li>● No pertenece a la organización.</li> </ul>
Criterios de inclusión	Empleados operativos y gerenciales.
Criterios de eliminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajadores que no respetaron la metodología del instrumento aplicado.</li> <li>● Personas que no contesten más de la mitad del instrumento.</li> </ul>

#### 4.10. Recolección de datos

Se utilizó una entrevista de 27 reactivos con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores de diversas empresas sobre la inserción de adultos mayores en el ámbito laboral. Se recurrió a una modificación del instrumento original, manejado bajo preguntas de opción múltiple y una escala tipo Likert [v. tabla 12] con grados entre 1 y 5, donde:

**Tabla 12.** Grados de la escala de Likert

Totalmente de acuerdo	TA
De acuerdo	DA
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	AD
En desacuerdo	ED
Totalmente en desacuerdo	TD

<sup>75</sup> 135 alumnos de primer ingreso de las Maestrías de Organizaciones, Salud y Tecnología.

#### 4.10.1. Procedimiento

Se realizó de manera manual, mediante la elaboración de hojas de trabajo — formatos y hojas tabulares— y electrónica al procesar los datos mediante el programa SPSS, versión 2.1.

#### 4.11. Análisis de datos

En esta fase de la investigación se incorporará el análisis, síntesis e interpretación de los datos obtenidos y su realización responderá a las interrogantes de la investigación, esto es, encontrar los principales impedimentos por los que no se contrata adultos mayores.

Para el análisis de los datos se utilizaron las siguientes técnicas estadísticas presentadas en la tabla 13. Todos los análisis fueron realizados a través de medios electrónicos utilizando el programa SPSS versión 2.1.

Tabla 13. Técnicas de análisis

Análisis nominal y ordinal simple	Uso de razones, proporciones, porcentajes y tasas.
Análisis de frecuencias	Uso del tamaño de muestra.
Análisis de correlación	Uso de Coeficientes de Pearson, Spearman y Contingencia mediante ji-cuadrada.

#### 4.12. Límites de la investigación

El presente proyecto de investigación contiene las siguientes restricciones y salvedades:

- La investigación realizada se ajusta únicamente al espacio de la información, es decir, a las unidades de análisis mencionadas en el muestreo, por lo que sus interpretaciones deberán referirse a dicho espacio.
- Dicha investigación solo comprende el estudio de la incursión laboral de personas que han trabajado al menos una vez o, en el caso de los estudiantes, que hayan hecho su servicio social o prácticas en alguna organización.

CAPÍTULO 5

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La investigación de campo que sustenta el presente análisis fue realizada en un Centro de Salud Mental y en el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración (UNAM), con el propósito de conocer el punto de vista respecto al objeto de estudio, tanto del sector público como del sector privado<sup>76</sup>. El presente capítulo recoge gráficamente los principales hallazgos obtenidos, iniciando con un análisis de frecuencias de cada una de las preguntas de la entrevista utilizada [v. anexo 1]. La muestra —150 personas— se seleccionó empleando la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra al 95% de confianza, donde 50 de los entrevistados pertenecen al Centro de Salud Mental y 100 al PPCA de la UNAM. Posteriormente, se presenta el análisis de frecuencias y correlaciones, finalmente, se añaden las preguntas de opción múltiple entre las variables socio-demográficas —giro de la empresa (sector público o privado y puesto), género y escolaridad—.

---

<sup>76</sup> Gran parte de los alumnos del PPCA entrevistados trabajan en el sector privado.



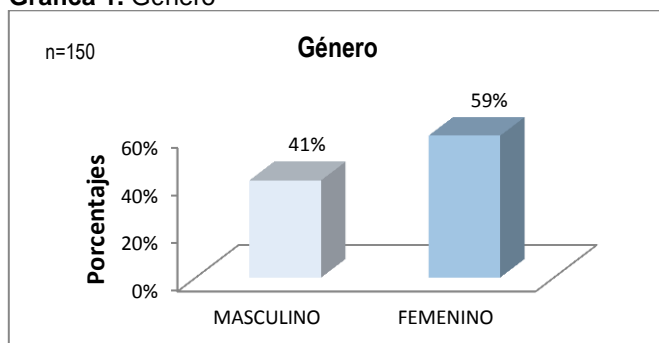
## 5.1. Análisis de frecuencias

### PREGUNTA 1

Género.

El 41% de los entrevistados pertenece al sexo masculino y, el 59% restante, al femenino.

Gráfica 1. Género



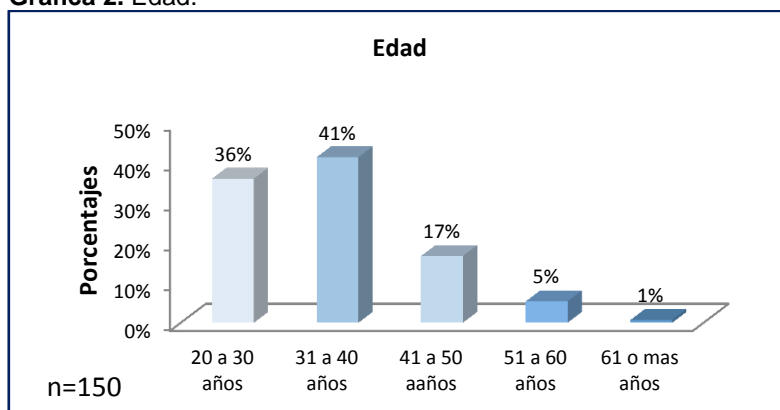
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	61	41%
Femenino	89	59%
Total	150	100%

### PREGUNTA 2

Edad.

El 41% de los entrevistados se ubica en el rango de edad de 31 a 40 años; el 36% entre 20 y 30 años; el 17% entre 41 y 50 años y, el resto —6%— tiene más de 51 años.

Gráfica 2. Edad.



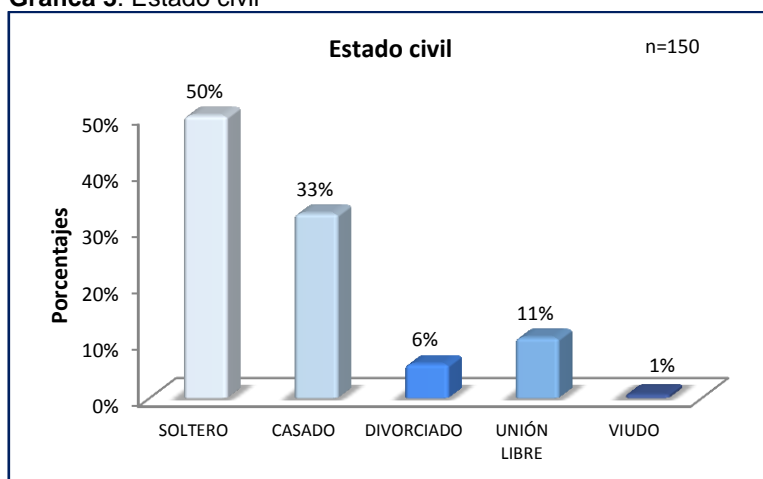
Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	54	36%
31 a 40 años	62	41%
41 a 50 años	25	17%
51 a 60 años	8	5%
61 ó más años	1	1%
Total	150	100%

**PREGUNTA 3**

Estado civil.

Los resultados muestran que un 50% se encuentra soltero; el, 33% casado; el 6% divorciado; el 11% vive en unión libre y el 1% son viudos.

**Gráfica 3.** Estado civil



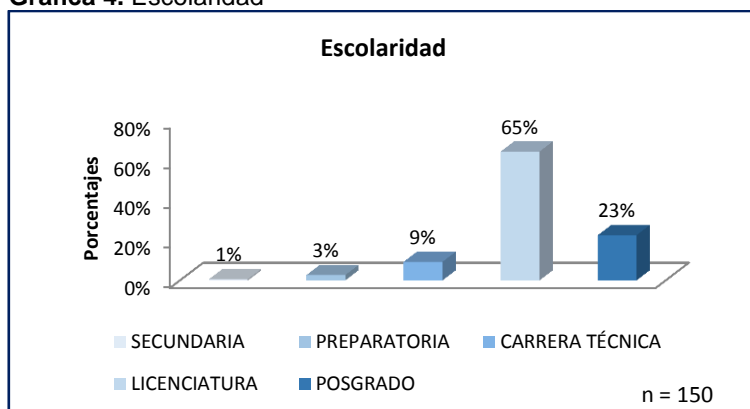
Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	75	50%
Casado	49	33%
Divorciado	9	6%
Unión libre	16	11%
Viudo	1	1%
Total	150	100%

**PREGUNTA 4**

Escolaridad.

El 1% de los entrevistados cuenta con estudios de secundaria; el 3% de preparatoria; él 9% con carrera técnica; el 65% con licenciatura y, el resto — 23%— con posgrado.

**Gráfica 4.** Escolaridad



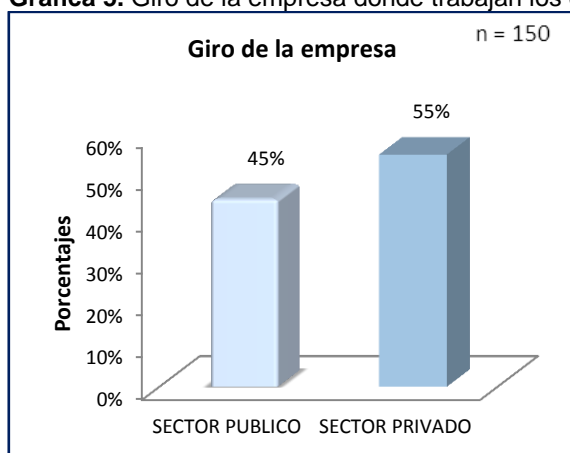
Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	1	1%
Preparatoria	4	3%
Carrera técnica	14	9%
Licenciatura	97	65%
Posgrado	34	23%
Total	150	100%

**PREGUNTA 5**

Giro de la empresa en que trabaja.

De los encuestados, un 45% pertenece al sector público y, el 55% restante, al sector privado.

**Gráfica 5.** Giro de la empresa donde trabajan los entrevistados



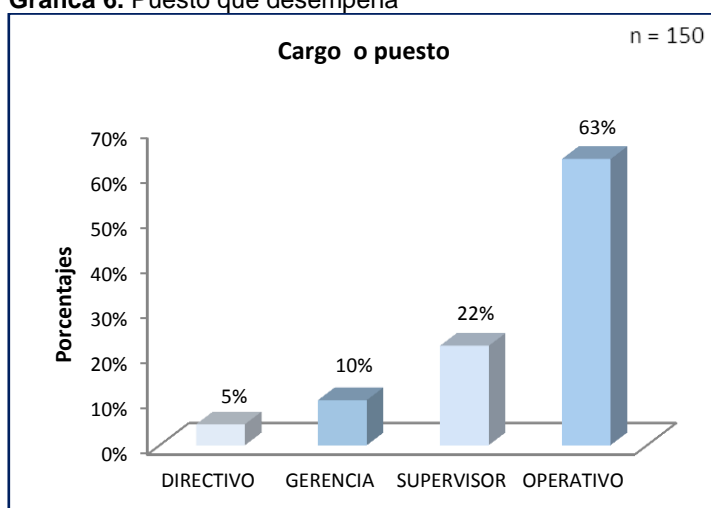
Giro de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Sector público	68	45%
Sector privado	82	55%
Total	150	100%

**PREGUNTA 6**

Cargo o puesto que desempeña.

Respecto al puesto laboral que desempeñan los entrevistados, el 5% se desempeña en cargos directivos; el 10% en una gerencia; el 22% es supervisor y, el 63% restante, pertenece a la línea operativa.

**Gráfica 6.** Puesto que desempeña



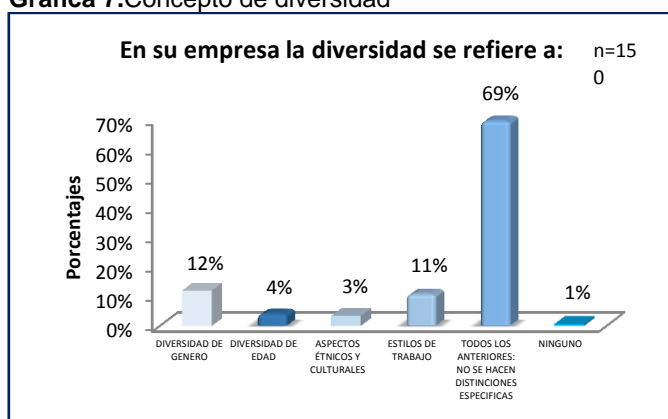
Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	7	5%
Gerencia	15	10%
Supervisor	33	22%
Operativo	95	63%
Total	150	100%

**PREGUNTA 7**

En su empresa, ¿la diversidad se refiere de manera especial?

El 12% de los entrevistados señalaron que, en su empresa, la diversidad se refiere a la diversidad de género; el 4%, a la diversidad de edad; el 3%, a aspectos étnicos y culturales; el 11%, a estilos de trabajo y, el 69%, a todas las anteriores y 1% ninguno de los anteriores.

**Gráfica 7.**Concepto de diversidad



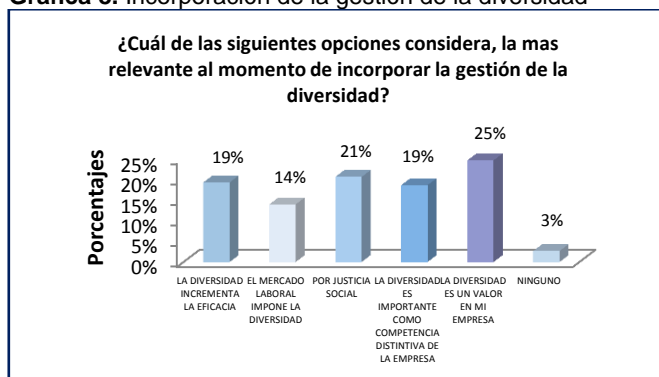
En su empresa la diversidad refiere a	Frecuencia	Porcentaje
Diversidad de género	18	12%
Diversidad de edad	6	4%
Aspectos étnico-culturales	5	3%
Estilos de trabajo	16	11%
Todos los anteriores	104	69%
Ninguno	1	1%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**PREGUNTA 8**

¿Cuál de las siguientes opciones considera la más relevante al momento de incorporar la gestión de la diversidad?

El 19% de los encuestados considera que la diversidad incrementa la eficacia; el 14% piensa que es una imposición del mercado laboral; el 21% lo atribuye a la justicia social; el 19%, una competencia distintiva de la empresa; el 25% como un valor importante el 3% restante opina que es un valor de su empresa.

**Gráfica 8.** Incorporación de la gestión de la diversidad



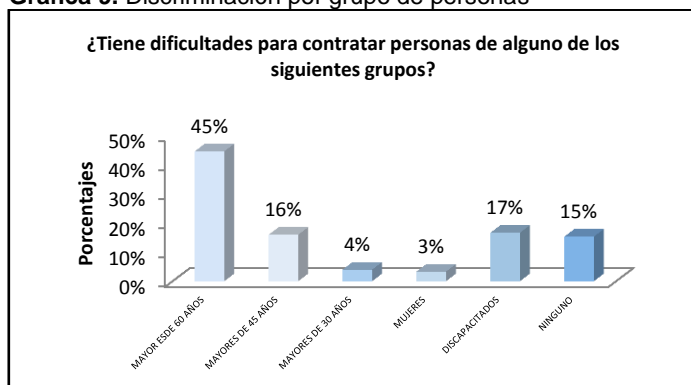
Opción relevante en la gestión de la diversidad	Frecuencia	Porcentaje
La d. incrementa la eficacia	29	19%
El mercado laboral impone la d.	21	14%
Justicia social	31	21%
D. importante como competencia	28	19%
Diversidad como valor importante	37	25%
Ninguno	4	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

### PREGUNTA 9

¿Tiene dificultades para contratar personas de alguno de los siguientes grupos?

El grupo más elevado de entrevistados, 45%, contestó tener dificultades para contratar personas de más de 60 años; el 16% señaló a los mayores de 45 años; un 4% a personas mayores de 30 años; el 3% no contrataría a mujeres y, el 17%, a discapacitados. Sólo el 15% manifestó no tener problemas con la contratación de ningún grupo.

Gráfica 9. Discriminación por grupo de personas



Grupos	Frecuencia	Porcentaje
Mayor de 60 años	29	45%
Mayores de 45 años	21	16%
Mayores de 30 años	4	4%
Mujeres	3	3%
Discapacitados	37	17%
Ninguno	4	15%
Total	150	100%

### PREGUNTA 10

¿Cuál cree que sea el mayor problema para el adulto mayor hoy en día?

El 19% respondió que los problemas laborales; el 14% de salud y discapacidad; el 21% la discriminación, intolerancia o maltrato; el 19%, la falta de apoyo y oportunidades del gobierno; el 10% económicos, el 25% falta de cuidado de los familiares, soledad y abandono; el 1% los traslados y salir a la calle y, un 3% cree todos los problemas deben verse como un conjunto.

Gráfica 10. Problemas de los adultos mayores



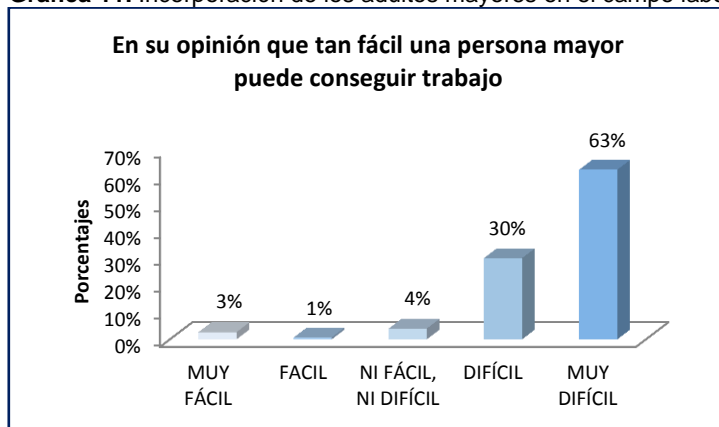
Problemas	Frecuencia	Porcentaje
Laborales	2	19%
Salud, discapacidad	21	14%
Discriminación, intolerancia, maltrato	32	21%
Falta de oportunidades del gobierno	17	11%
Económico	15	10%
Falta de cuidado familiar, abandono	31	2%
Transporte y salidas a la calle	1	1%
Todos los anteriores	5	3%
Total	150	100%

**PREGUNTA 11**

¿Qué tan fácil una persona mayor puede conseguir trabajo?

El 3% cree que es muy fácil que un adulto mayor pueda encontrar trabajo; el 1% lo encuentra fácil; el 4% opina que no es ni fácil ni difícil; el 30% considera que es difícil y, el 63% restante, que es muy difícil.

**Gráfica 11.** Incorporación de los adultos mayores en el campo laboral.



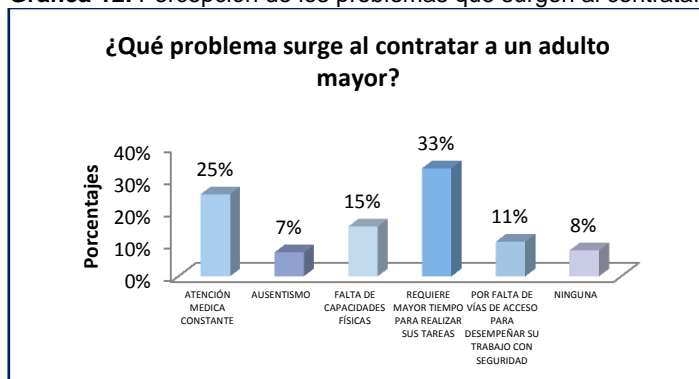
Grado de dificultad	Frecuencia	Porcentaje
Muy fácil	4	3%
Fácil	1	1%
Ni fácil ni difícil	6	4%
Difícil	45	30%
Muy difícil	94	63%
Total	150	100%

**PREGUNTA 12**

¿Qué problemas surgen al contratar a un adulto mayor?

Los porcentaje obtenidos fueron un 25% que considera a la atención médica constante; el 7% ausentismo; el 15% la falta de capacidades físicas; el 33% la necesidad de mayor tiempo para realizar sus tareas; el 11% la falta de vías de acceso para desempeñar su trabajo con seguridad y, el resto —8%— opina que ninguna de las opciones planteadas.

**Gráfica 12.** Percepción de los problemas que surgen al contratar adultos mayores.



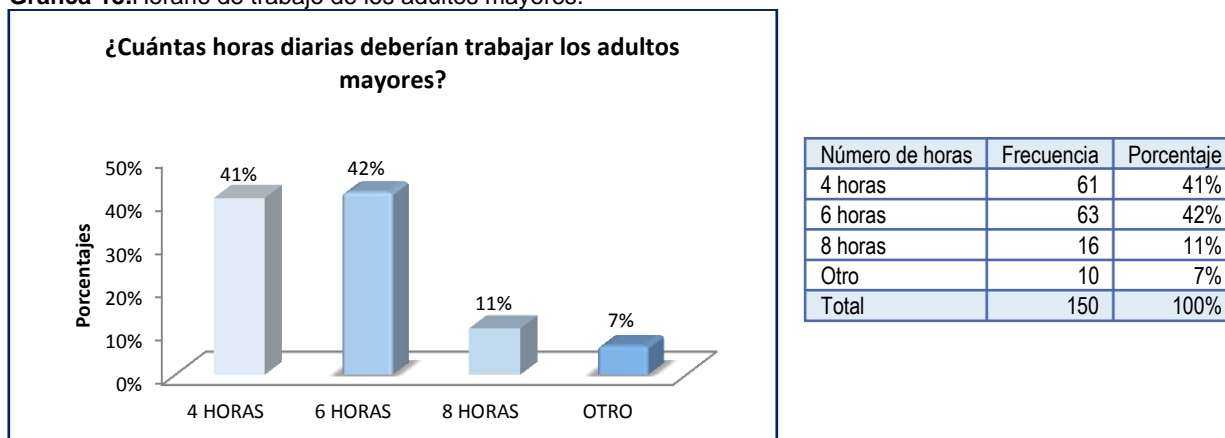
Problemas	Frecuencia	Porcentaje
Atención médica constante	38	25%
Ausentismo	11	7%
Falta de capacidades físicas	23	15%
Requiere mayor tiempo para realizar sus tareas	50	33%
Por falta de vías de acceso para desempeñar su trabajo con seguridad	16	11%
Ninguna	12	8%
Total	150	100%

**PREGUNTA 13**

¿Cuántas horas cree que deberían trabajar los adultos mayores?

Un 41% de los encuestados piensa que deben trabajar 4 horas; el 42% cree que 6 horas; el 11% piensa 8 horas; nadie cree que debieran trabajar 10 horas. El 7% menciona 5 horas diarias.

**Gráfica 13.**Horario de trabajo de los adultos mayores.



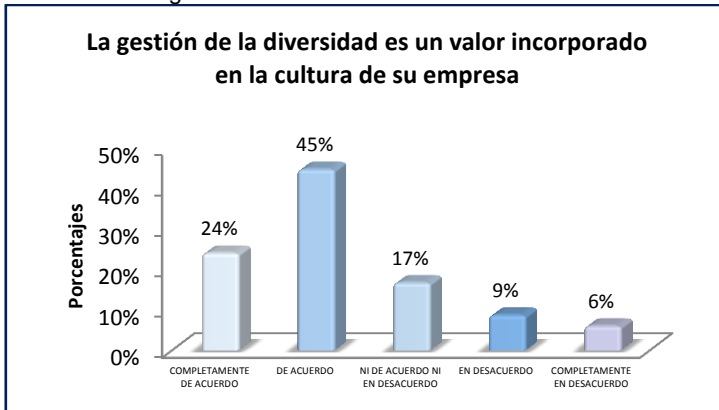
La segunda parte del cuestionario consta de una serie de afirmaciones medidas de acuerdo a una escala de Likert, con grados que van del número 1 al 5, se hará uso de las abreviaturas para su análisis [v. tabla 12].

**PREGUNTA 14**

La gestión de la diversidad es un valor incorporado a la cultura de su empresa.

El 24% de los encuestados está TA con la afirmación propuesto y, el 45% está DA. Por tanto, una importante mayoría confirma la afirmación.

**Gráfica 14.** La gestión de la diversidad



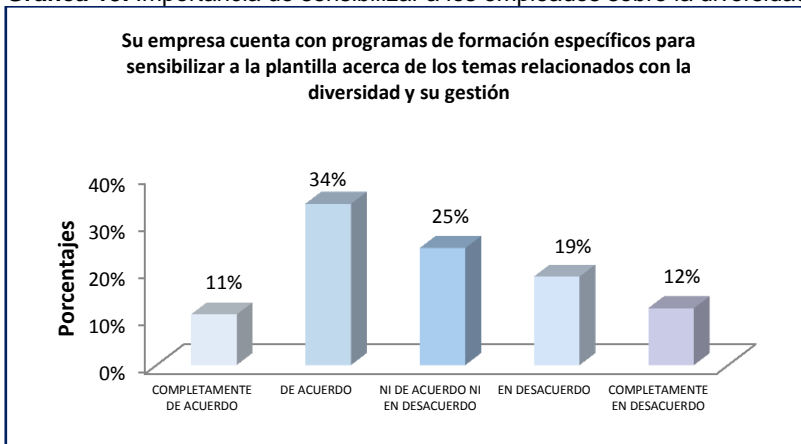
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	36	24%
DA	67	45%
AD	25	17%
ED	13	9%
TD	9	6%
Total	150	100%

**PREGUNTA 15**

Su empresa cuenta con programas de formación específicos para sensibilizar a la plantilla acerca de los temas relacionados con la diversidad y su gestión.

El 45% de los entrevistados se muestra de acuerdo con la afirmación planteada, explicado del siguiente modo: 11%, TA y, el 34% DA.

**Gráfica 15.** Importancia de sensibilizar a los empleados sobre la diversidad y su gestión.



Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	16	11%
DA	51	34%
AD	37	25%
ED	28	19%
TD	18	12%
Total	150	100%

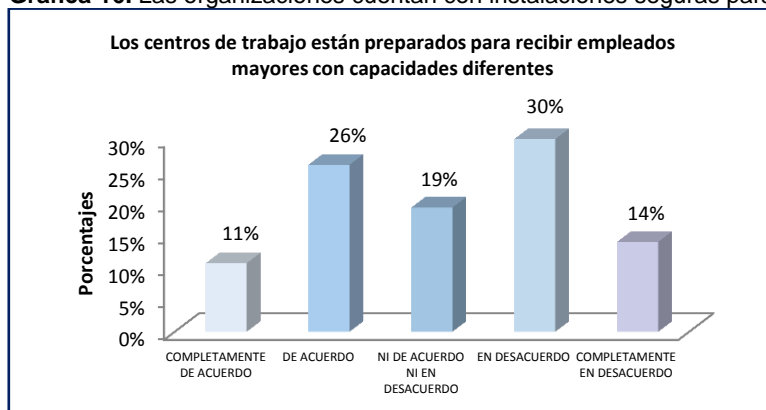


**PREGUNTA 16**

Los centros de trabajo están preparados para recibir empleados mayores con capacidades diferentes.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayor parte de los encuestados considera que los centros de trabajo no cuentan con las condiciones adecuadas para recibir adultos mayores, dado que el 30% se muestra ED y, el 14%, TD.

**Gráfica 16.** Las organizaciones cuentan con instalaciones seguras para adultos mayores.



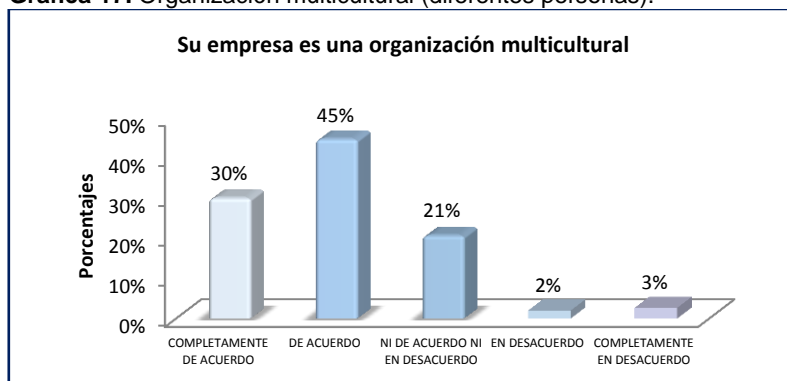
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	16	11%
DA	39	26%
AD	29	19%
ED	45	30%
TD	21	14%
Total	150	100%

**PREGUNTA 17**

Su empresa es una organización multicultural.

El 75% de los entrevistados se muestra de acuerdo con la afirmación planteada, y cree que su empresa cuenta con una amplia diversidad, dado que el 30% se muestra TA y, el 45% DA.

**Gráfica 17.** Organización multicultural (diferentes personas).



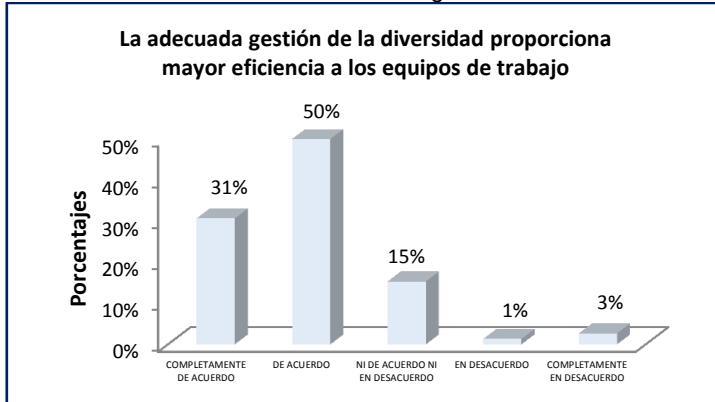
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	45	30%
DA	67	45%
AD	31	21%
ED	3	2%
TD	4	3%
Total	150	100%

**PREGUNTA 18**

La adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficiencia en los equipos de trabajo.

Si se considera el 31% de los sujetos entrevistados estuvieron TA y, el 50% DA está de acuerdo, entonces cabe concluir que la diversidad aumenta la eficiencia dentro de las organizaciones.

**Gráfica 18.** Eficiencia de una adecuada gestión de la diversidad.



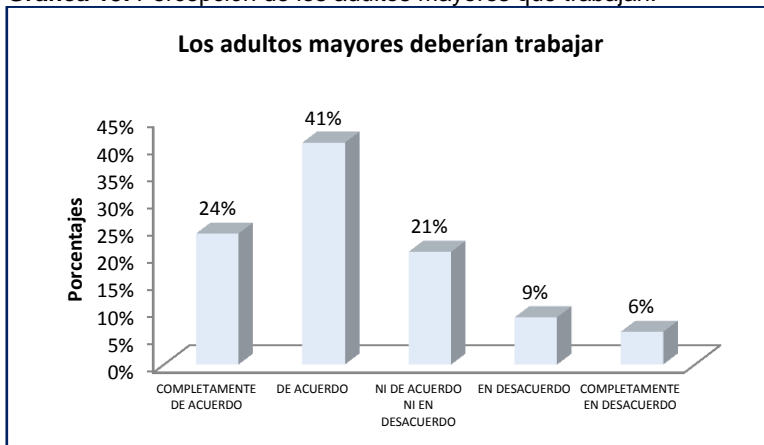
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	46	31%
DA	75	50%
AD	23	15%
ED	2	1%
TD	4	3%
Total	150	100%

**PREGUNTA 19**

Los adultos mayores deberían trabajar.

Sumando los resultado de los que están TA —24%— y los que están DA —41%— se obtiene un 65%, por lo tanto los entrevistados consideran que los adultos mayores si deben trabajar.

**Gráfica 19.** Percepción de los adultos mayores que trabajan.



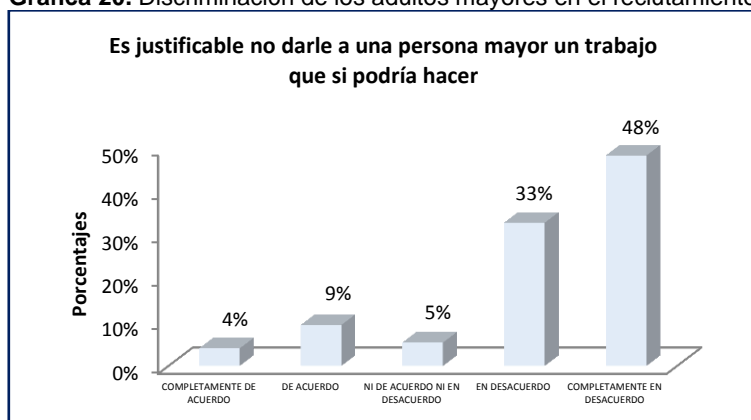
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	36	24%
DA	61	41%
AD	31	21%
ED	13	9%
TD	9	6%
Total	150	100%

**PREGUNTA 20**

Es justificable no darle a una persona mayor un trabajo que podría hacer.

Más del 80% de los entrevistados —33% ED y 48% TD—no creen que sea justificable no contratar a adultos mayores solo por su edad.

**Gráfica 20.** Discriminación de los adultos mayores en el reclutamiento.



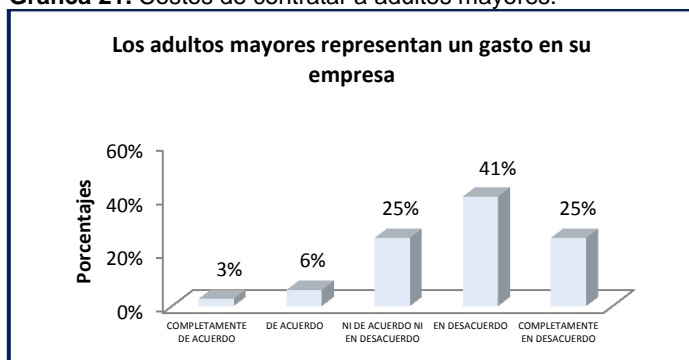
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	6	4%
DA	14	9%
AD	8	5%
ED	50	33%
TD	72	48%
Total	150	100%

**PREGUNTA 21**

Los adultos mayores representan un gasto en su empresa.

Dado que el 66% de los encuestados —41%, ED y 25%, TD— cabe concluir que para los entrevistados los adultos mayores no representan un gasto en la empresa.

**Gráfica 21.** Costos de contratar a adultos mayores.



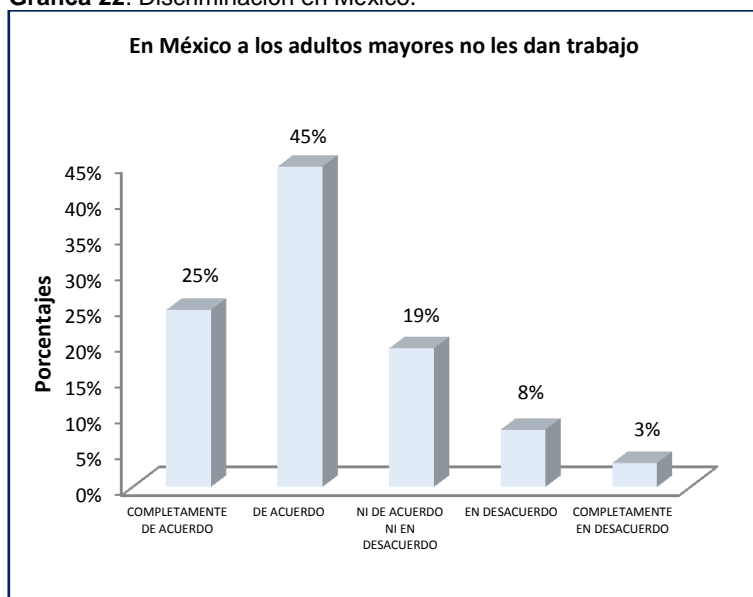
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	4	3%
DA	9	6%
AD	38	25%
ED	61	41%
TD	38	25%
Total	150	100%

**PREGUNTA 22**

En México, a las personas mayores no les dan trabajo.

Casi el 70% de los entrevistados —25%, TA; 45%, DA— considera que, efectivamente, en México, no se contrata a adultos mayores.

**Gráfica 22.** Discriminación en México.



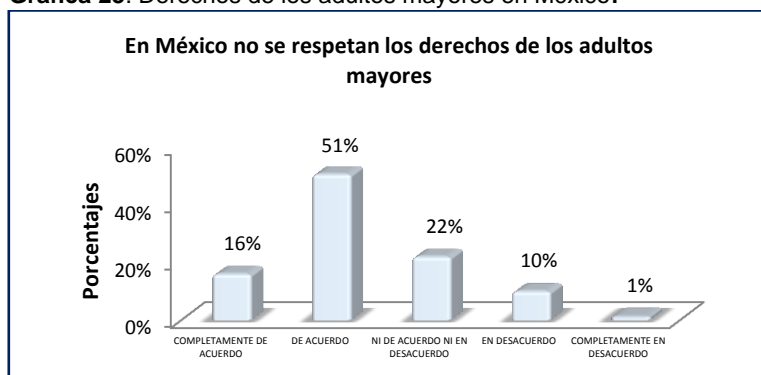
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	37	25%
DA	67	45%
AD	29	19%
ED	12	8%
TD	5	3%
Total	150	100%

**PREGUNTA 23**

En México, no se respetan los derechos de los adultos mayores.

El 67% —16%, TA; 51%, DA— de los entrevistados coincide con el hecho de que, en México, piensa que no respetan los derechos de los adultos mayores.

**Gráfica 23.** Derechos de los adultos mayores en México.



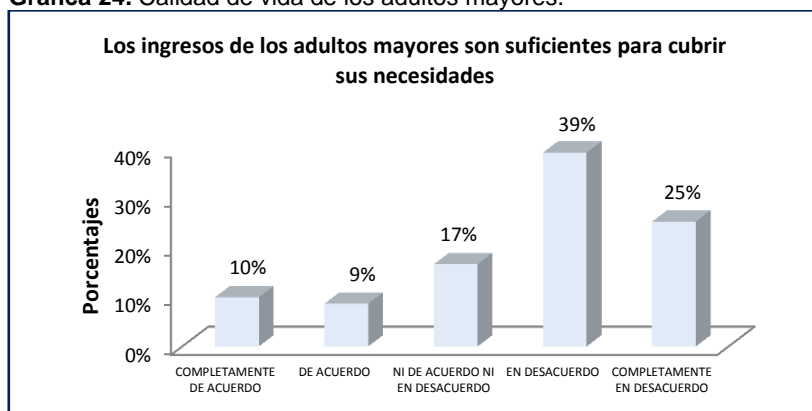
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	24	16%
DA	76	51%
AD	33	22%
ED	15	10%
TD	2	1%
Total	150	100%

**PREGUNTA 24**

Los ingresos de los adultos mayores son suficientes para sus necesidades.

Casi el 64% de los entrevistados — 39%, ED; 25%, TD— consideran que los ingresos de los adultos mayores no son suficientes para cubrir sus necesidades.

**Gráfica 24.** Calidad de vida de los adultos mayores.



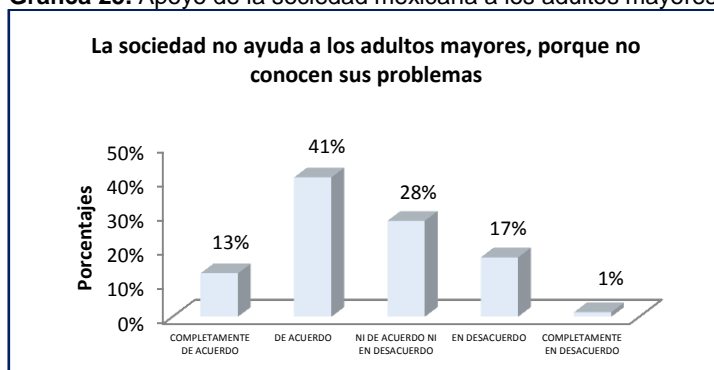
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	15	10%
DA	13	9%
AD	25	17%
ED	59	39%
TD	38	25%
Total	150	100%

**PREGUNTA 25**

La sociedad no ayuda a los adultos mayores porque no conoce sus problemas.

El 41% de los entrevistados esta DA con la afirmación señalada, pero comparando con otras afirmaciones, los porcentajes de acuerdo o desacuerdo no son tan concluyentes, si bien la tendencia es a mostrar acuerdo con la información.

**Gráfica 25.** Apoyo de la sociedad mexicana a los adultos mayores.



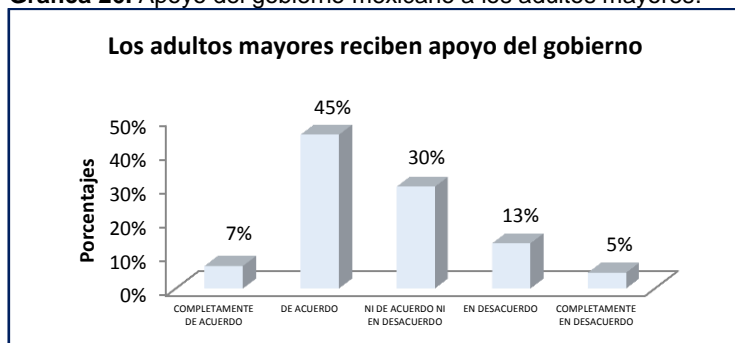
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	19	13%
DA	61	41%
AD	42	28%
ED	26	17%
TD	2	1%
Total	150	100%

**PREGUNTA 26**

Los adultos mayores reciben apoyo del gobierno.

Con un escaso 5% —7% TA; 45%, DA— puede concluirse que los entrevistados consideran que el gobierno apoya a los adultos mayores.

**Gráfica 26.** Apoyo del gobierno mexicano a los adultos mayores.



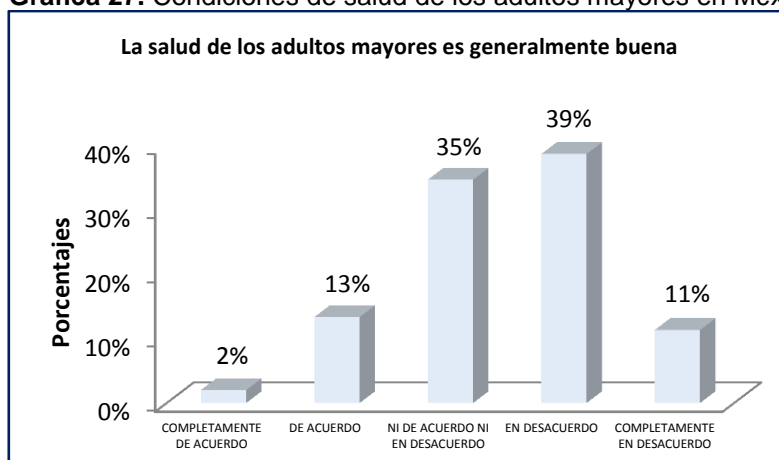
Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	10	7%
DA	68	45%
AD	45	30%
ED	20	13%
TD	7	5%
Total	150	100%

**PREGUNTA 27**

La salud de los adultos mayores es generalmente buena.

Los resultados obtenidos muestran que el 50% de los entrevistados se muestra en desacuerdo con la afirmación —39%, ED; 11%, TD—. Pero, dado que casi el 35% no se define y que sólo un 15% —2% TA; 13%, DA— se muestra de acuerdo con la afirmación, cabe señalar que la salud de los adultos mayores se encuentra en un punto intermedio.

**Gráfica 27.** Condiciones de salud de los adultos mayores en México.



Grado	Frecuencia	Porcentaje
TA	3	2%
DA	20	13%
AD	52	35%
ED	58	39%
TD	17	11%
Total	150	100%

## 5.2. Análisis de correlación

Se presentan a continuación las correlaciones respectivas entre las variables de envejecimiento activo y la inserción laboral a través de las tablas de contingencia, analizando a profundidad los coeficientes de correlación de Pearson para así poder dar un sustento objetivo a las hipótesis señaladas en el capítulo 4. La interpretación del coeficiente de relación tendrá en cuenta las consideraciones de la tabla 15 para el análisis de las variables.

**Tabla 14.** Criterios de interpretación.

Rango	Significado
0,00 a 0,29	Bajo
0,30 a 0,69	Moderado
0,70 a 1,00	Alto

La tabla 16 muestra una serie de análisis de correlación entre todas y cada una de las variables, mostrando aquellas de mayor relevancia. Entre ellas se encuentra la relación entre (p1) —*en su empresa la diversidad se refiere*— y (p12) —*la adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficiencia a los grupos de trabajo*—, cuyo resultado es una correlación moderada (0,569); adicionalmente, puede inferirse que a medida que una variable aumente la otra también lo haga. De acuerdo a ello, una adecuada gestión de la diversidad —género, edad, aspectos culturales o de trabajo— entonces los equipos de trabajo presentarán mayor nivel de eficiencia. Por su parte, la correlación entre (p8) —*la gestión de la diversidad es un valor incorporado en la cultura de su empresa*— y (p9) —*su empresa cuenta con programas de formación específicos para sensibilizar a la plantilla acerca con los temas relacionados con la diversidad y su gestión*— se obtuvo una correlación moderada de 0.500. En este contexto, la diversidad no será un valor incorporado en las empresas, si éstas no crean programas para sensibilizar a la planilla sobre la importancia de la diversidad. La correlación de 0.491 entre (p14) *es justificable no darle a una persona mayor un trabajo que si podría hacer* y (p15) *los adultos mayores representan un gasto en su empresa*, indica que si los adultos mayores representan un gasto debido a que ejecutan las tareas más lentamente y a posibles revisiones periódicas de salud, entonces

puede parecer justificado no contratarlos. Entre las preguntas (p9) *su empresa cuenta con programas de formación específicos para sensibilizar a la plantilla acerca con los temas relacionados con la diversidad y su gestión*, y (p10) *los centros de trabajo están preparados para recibir empleados mayores con capacidades diferentes*, se da una correlación moderada de 0.447, que indica que los centros de trabajo estarán preparados para recibir a adultos mayores cuando implementen programas relacionados con la diversidad. Igualmente, se aprecia una correlación moderada de 0.394 entre las preguntas (p16) *en México a las personas mayores no les dan trabajo* y (p17) *en México no se respetan los derechos de los adultos mayores*, indicando que a medida que se incrementa el respeto a los derechos del sector objeto de estudio éste podrá acceder con mayor facilidad al empleo. También se da una correlación moderada de 0.331 entre (p14) *es justificable no darle a una persona mayor un trabajo que si podría hacer* y (p18) *los ingresos de los adultos mayores son suficientes para cubrir sus necesidades*. Entre (p5) *en su opinión que tan fácil o difícil una persona mayor puede conseguir trabajo* y (p7) *cuantas horas creen que deberían trabajar los adultos mayores* se aprecia una correlación moderada con valor de 0.310, significando que la accesibilidad de las horas de trabajo facilitará el empleo a los adultos mayores. Se obtuvo una correlación de 0.307 entre las preguntas (p12) *la adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficacia a los equipos de trabajo* y (p13) *los adultos mayores deberían trabajar*, que se traduce en un aumento de la eficiencia de la gestión de la diversidad si se asume la capacidad del adulto mayor para realizar actividades laborales. Por último, existe una correlación de 0.295 entre (p1) *en su empresa la diversidad se refiere* y (p14) *es justificable no darle a una persona mayor un trabajo que si podría hacer*, que indica que si se asume la diversidad es injustificable la no contratación de adultos mayores.

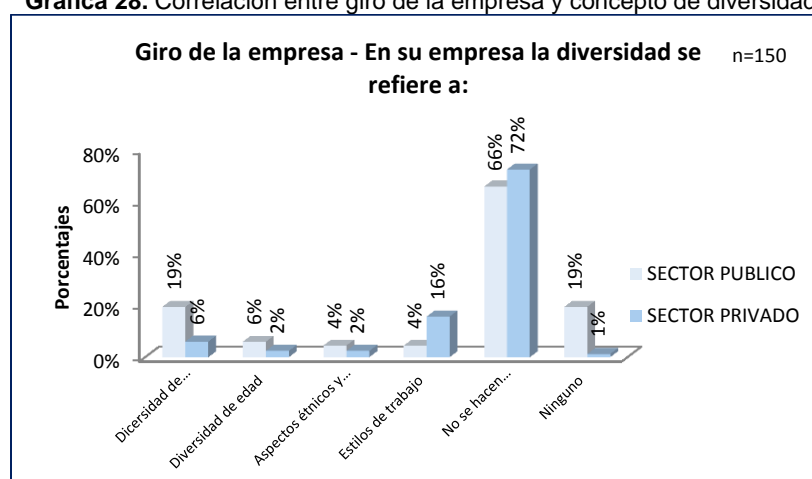




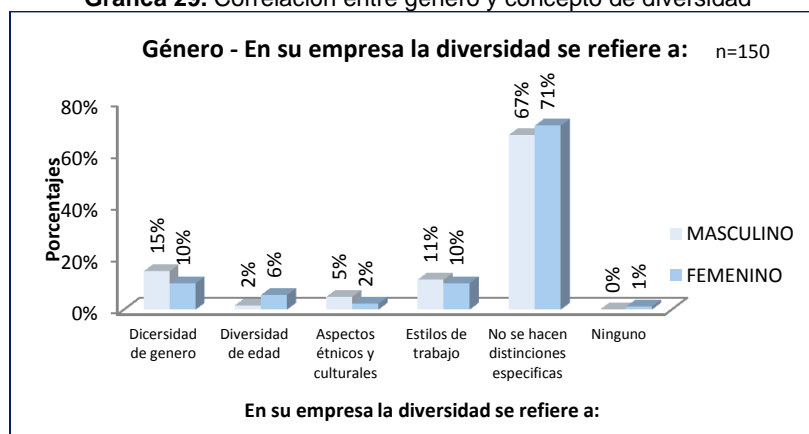
Respecto al análisis de las preguntas de opción múltiple, la gráfica 28 responde a la pregunta 7—*la diversidad se refiere a...*— en función del giro de la empresa —sector público o privado—, pudiendo concluir que el sector privado —72%— realiza un menor número de distinciones específicas relativas a la diversidad que el sector público —66%—

Se cuestionó a los entrevistados sobre el significado que da la empresa en la que trabajan al concepto de diversidad. Se observa en la gráfica 28, que el sector privado tiene un mayor porcentaje referente a que no se hacen distinciones específicas, siendo este del 72%, en comparación con el sector público que es del 66%. Respecto al género, el 71% de las mujeres seleccionó la opción en que no se hacen distinciones frente al 67% de los hombres [v. gráfica 29]. De acuerdo al nivel de estudios de los encuestados, el 75% de ellos, con estudios de preparatoria y licenciatura, considera que no se hacen distinciones en la empresa que trabajan, opinión idéntica a la sostenida por el 62% de los entrevistados con estudios de posgrado y el 50% de los que cuentan con carrera técnica [v. gráfica 30], por lo que no se aprecian diferencias significativa al respecto.

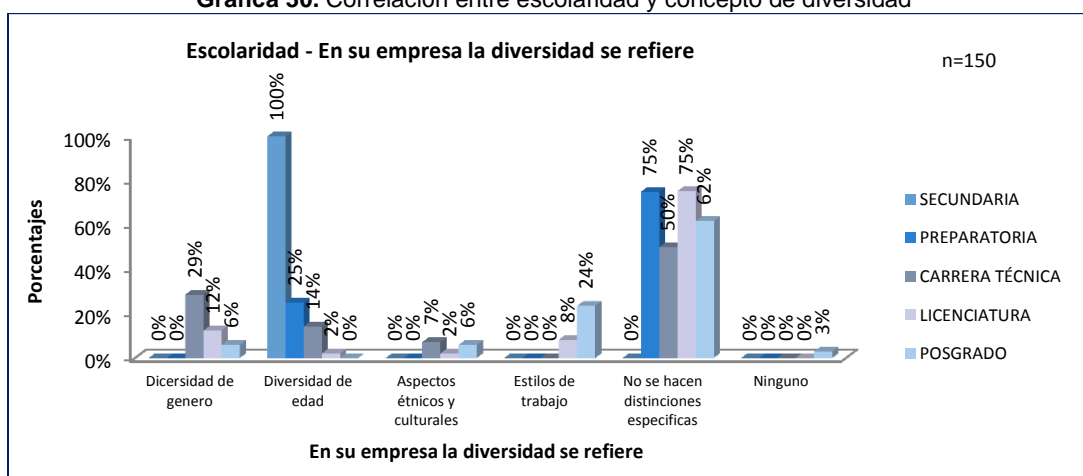
**Gráfica 28.** Correlación entre giro de la empresa y concepto de diversidad



Gráfica 29. Correlación entre género y concepto de diversidad



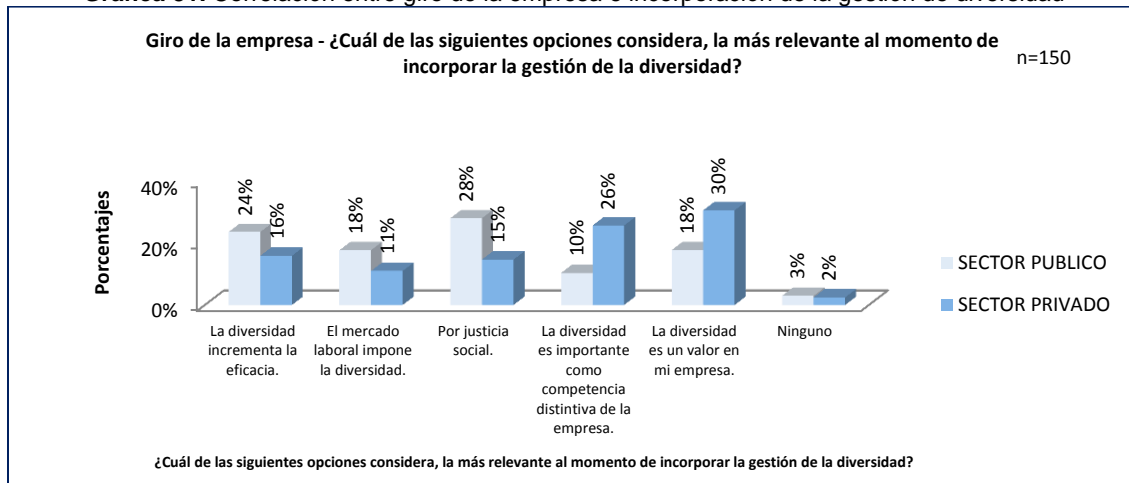
Gráfica 30. Correlación entre escolaridad y concepto de diversidad



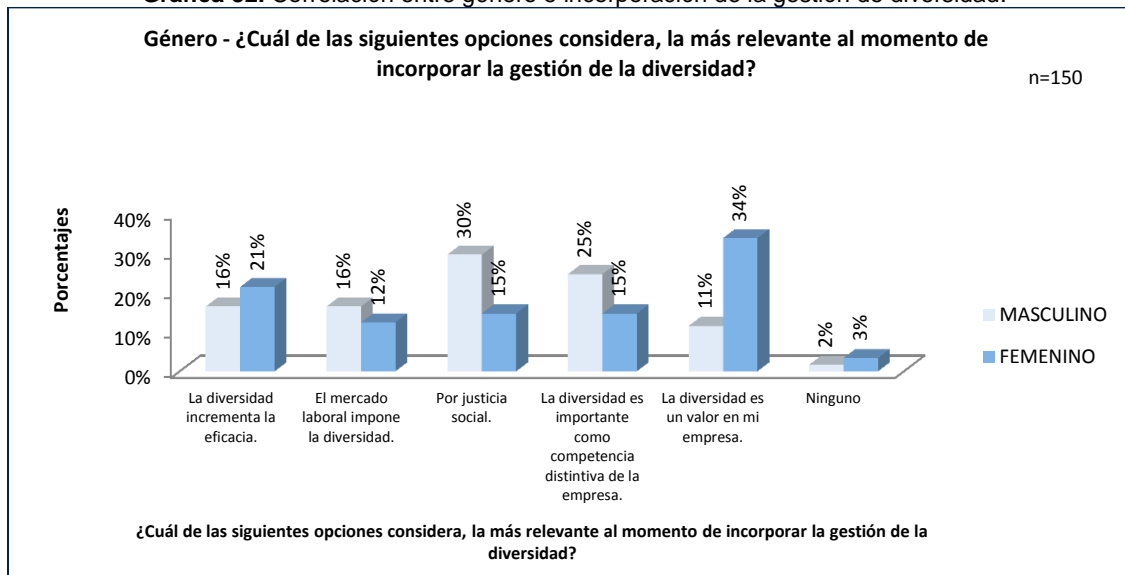
Respecto al cuestionamiento sobre la *opción más relevante en el momento de incorporar la gestión de la diversidad* —la diversidad incrementa la eficiencia; por justicia social; la diversidad es un valor en su empresa—, el sector privado se destacó por la diversidad como valor empresarial (30%) mientras el público lo hizo por la justicia social (28%). Opciones esperables dado que es privilegio de cada empresa privada incorporar o no la diversidad mientras que las organizaciones públicas promueven el respeto a los derechos de los individuos [v. gráfica 31]. Por su parte, el 34% de las mujeres consideró a la diversidad como un valor incorporado a la empresa, mientras el 30% de los hombres optó por la justicia social [v. gráfica 32]. Por último, la totalidad (100%) de los entrevistados con estudios de secundaria opinó que la diversidad incrementa la eficiencia; por su

parte, el 50% de quienes poseen estudios de preparatoria lo considera una imposición del mercado laboral, el 29% con carrera técnica piensa que es por justicia social, mientras que el 30% de los entrevistados con estudios de licenciatura optan por considerar a la diversidad un valor de empresa y, finalmente, el 26% de quienes poseen un posgrado creen en la importancia de la diversidad como competencia [v. gráfica 33].

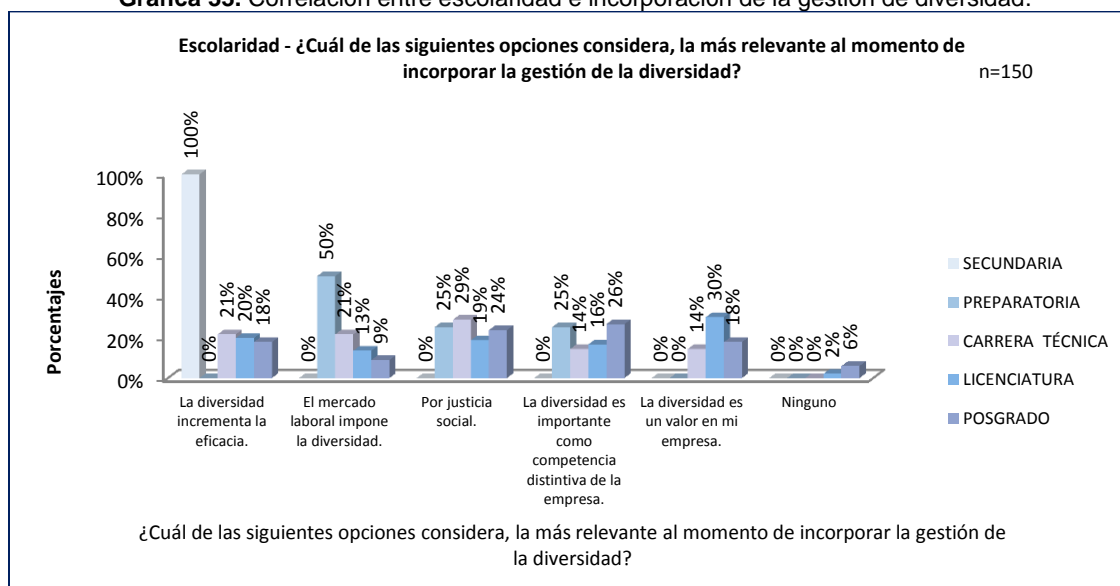
**Gráfica 31.** Correlación entre giro de la empresa e incorporación de la gestión de diversidad



**Gráfica 32.** Correlación entre género e incorporación de la gestión de diversidad.

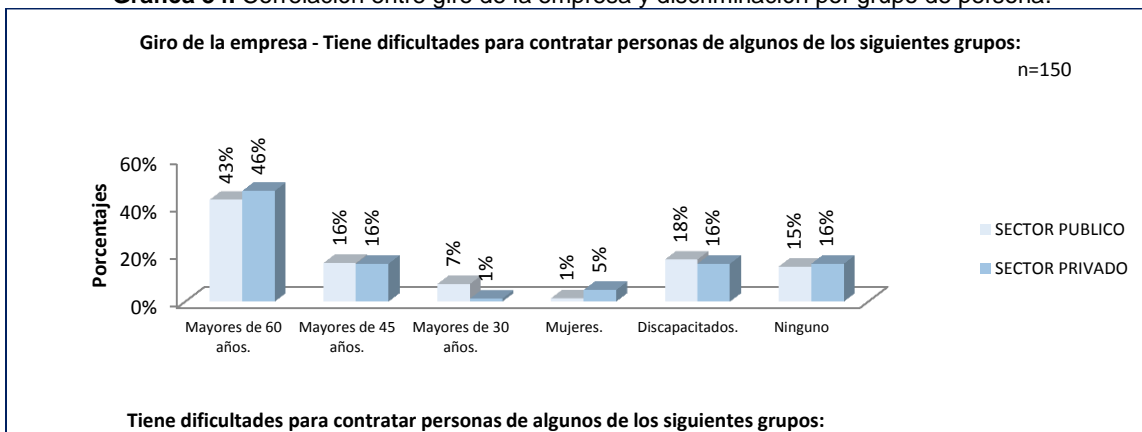


**Gráfica 33.** Correlación entre escolaridad e incorporación de la gestión de diversidad.

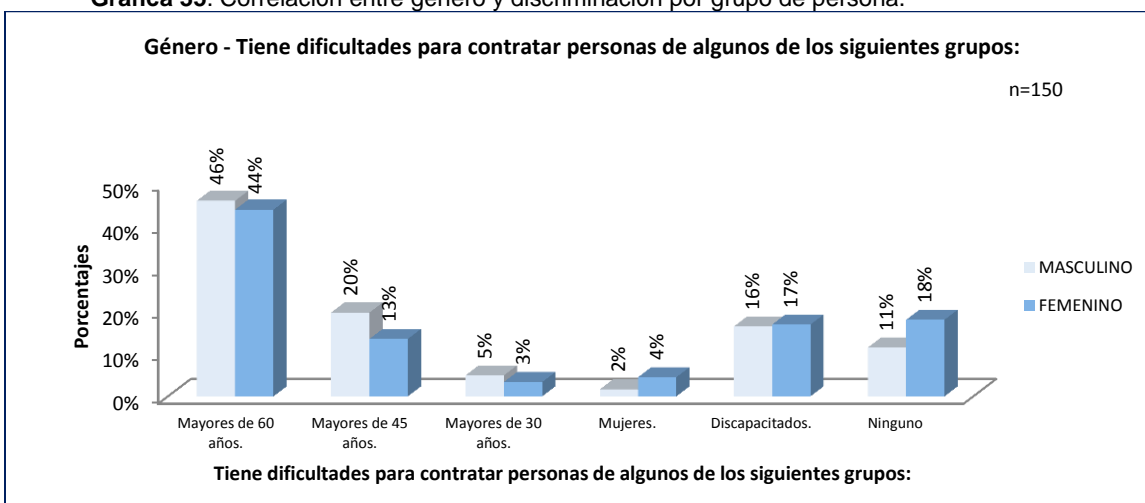


Respecto a la pregunta que planteaba *la relación entre el giro de la empresa y la discriminación por grupo de persona*, —mayores de 60 años, mayores de 45 y de 30 años, mujeres y discapacitados—, ambos sectores señalan dificultades a la hora de contratar adultos mayores —43%, sector público; 46%, sector privado— [v. gráfica, 34]. Por género, no existen diferencias significativas entre hombres (46%) y mujeres (44%) a la hora de expresar que les resulta difícil emplear al segmento poblacional objeto de estudio [v. gráfica, 35]. En lo que respecta al nivel de estudios, únicamente quienes cuentan con secundaria manifiestan no tener dificultad en la contratación de adultos mayores. Por el contrario, el resto de los entrevistados —a excepción de quienes cuentan con carrera técnica cuyas dificultades de contratación inician a partir de los 45 años— afirma que existen dificultades para contratar a adultos mayores [v. gráfica 36].

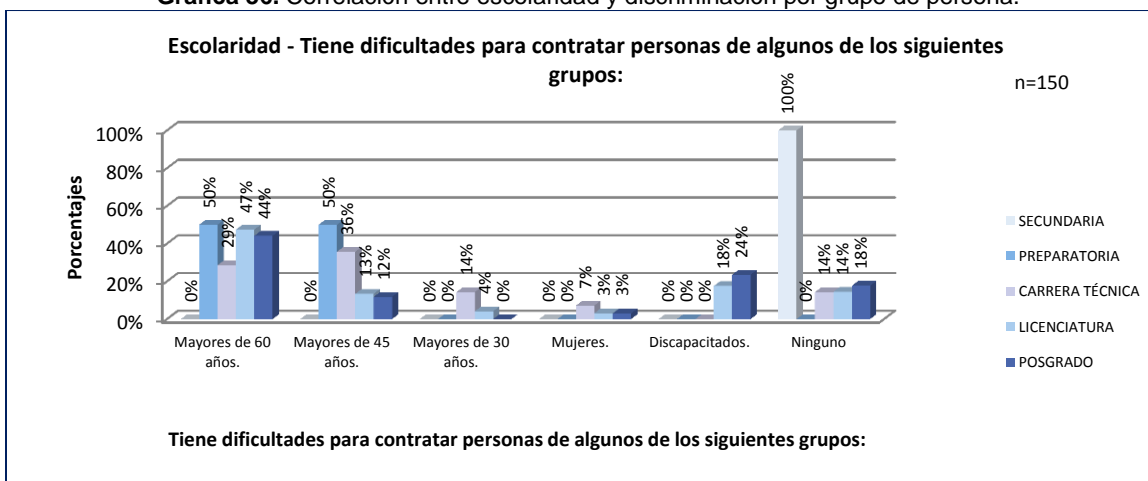
**Gráfica 34.** Correlación entre giro de la empresa y discriminación por grupo de persona.



**Gráfica 35.** Correlación entre género y discriminación por grupo de persona.

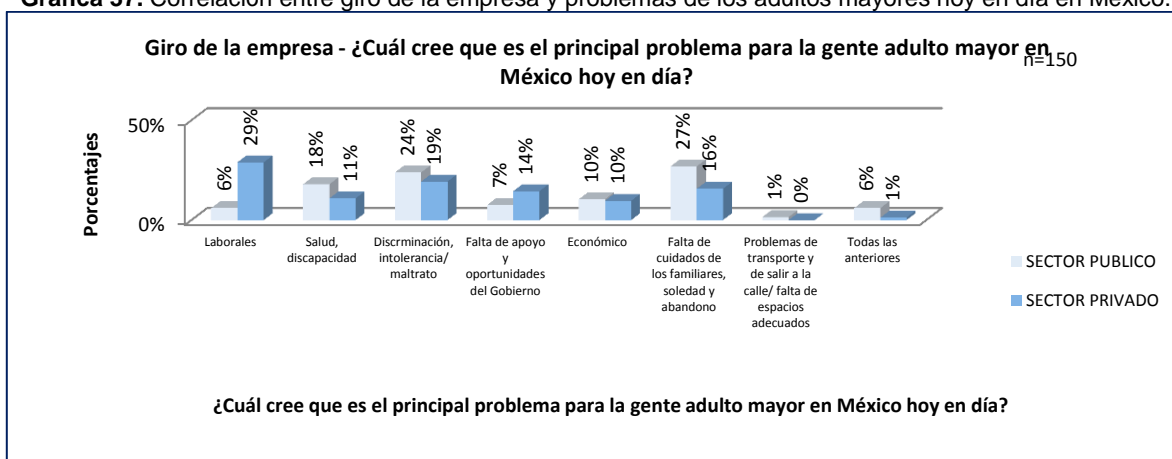


**Gráfica 36.** Correlación entre escolaridad y discriminación por grupo de persona.

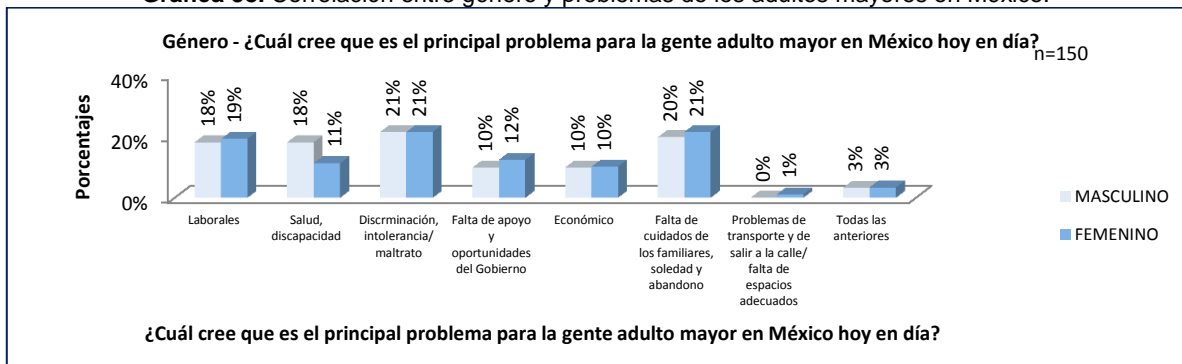


Por lo que respecta a la pregunta: *¿Cuál es el principal problema para la gente adulto mayor en México hoy en día?*, el 29% del sector privado contestó que las dificultades laborales frente al 27% del sector público, por la falta de cuidados familiares, soledad y abandono [v. gráfica 37]. Por género, el 21% de las mujeres responde que la falta de cuidados familiares, soledad y abandono y, con el mismo porcentaje, a la discriminación y la intolerancia, rubro elegido también por el 21% de los hombres [v. gráfica 38]. De acuerdo al nivel académico, los sujetos con estudios de secundaria se inclinan hacia los problemas laborales (100%) mientras que el 50% con preparatoria piensa que es por salud y el 23% de los que han llevado a cabo una licenciatura, se decantan por la discriminación, intolerancia y maltrato; por último, el 29% de los entrevistados con carrera técnica y posgrado seleccionan la falta de cuidados familiares, soledad y abandono [v. gráfica 39].

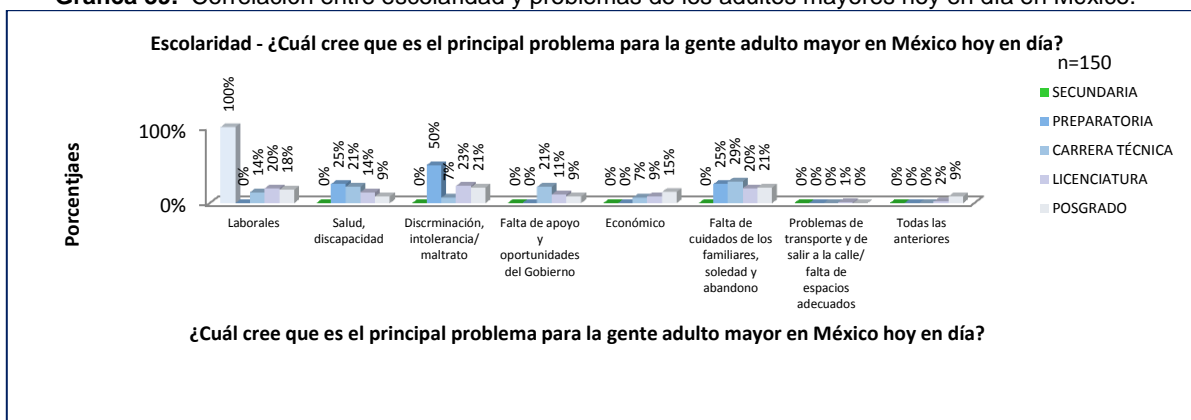
**Gráfica 37.** Correlación entre giro de la empresa y problemas de los adultos mayores hoy en día en México.



**Gráfica 38.** Correlación entre género y problemas de los adultos mayores en México.

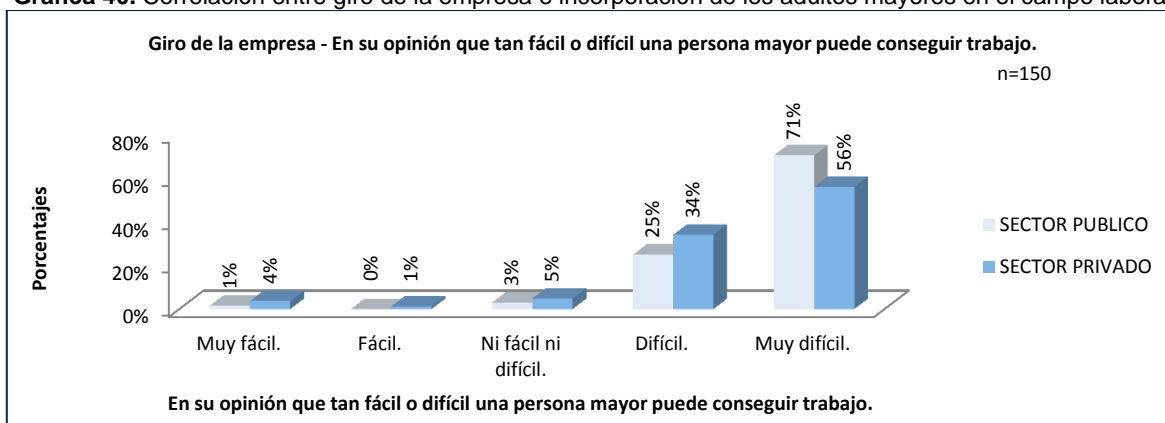


**Gráfica 39.** Correlación entre escolaridad y problemas de los adultos mayores hoy en día en México.



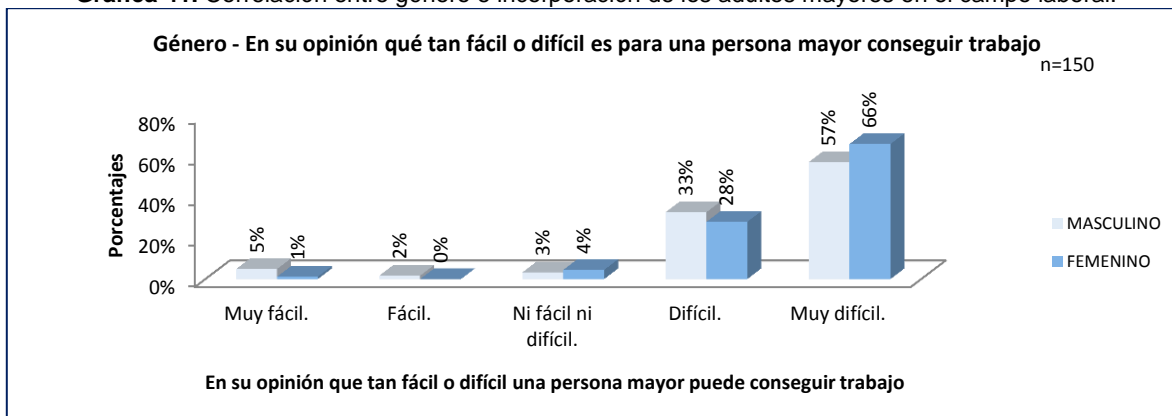
Al cuestionar a los entrevistados a cerca de las dificultades del adulto mayor a la hora de conseguir trabajo, tanto el sector público (71%) como el sector privado (56%), consideran que es muy complicado [v. gráfica 40]. Por género, las mujeres (66%) prevén mayores dificultades que los hombres (57%) [v. gráfica 41]. En cuanto a las opiniones por nivel académico, la mayor parte de los rubros consideran que es difícil para el adulto mayor encontrar oportunidades laborales: estudios de preparatoria, 100%; con carrera técnica, 64%; con licenciatura, 57% y, con posgrado, 76%. El 100% de los entrevistados con estudios de secundaria creen, simplemente, que es difícil [v. gráfica 42].

**Gráfica 40.** Correlación entre giro de la empresa e incorporación de los adultos mayores en el campo laboral.

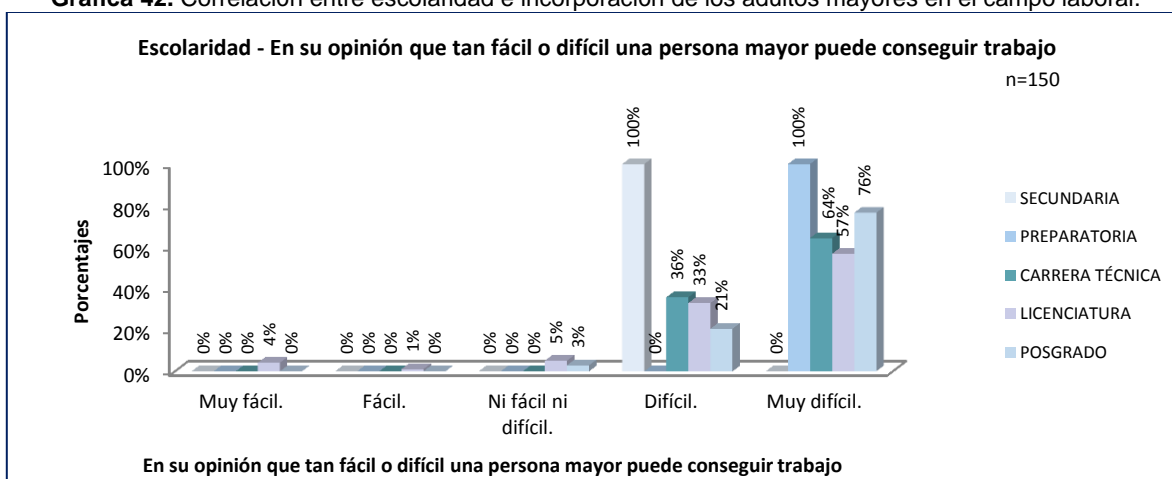




**Gráfica 41.** Correlación entre género e incorporación de los adultos mayores en el campo laboral.

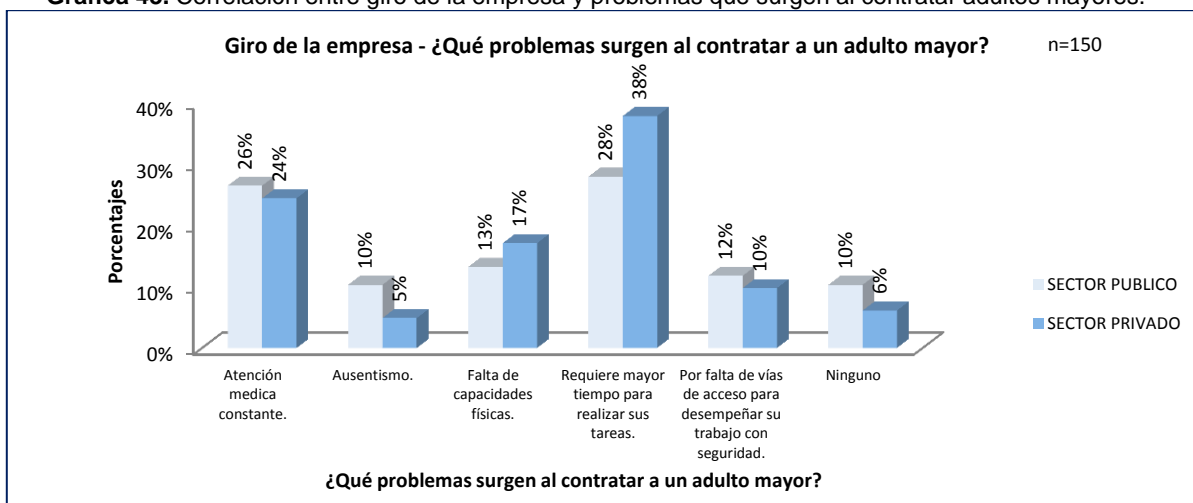


**Gráfica 42.** Correlación entre escolaridad e incorporación de los adultos mayores en el campo laboral.

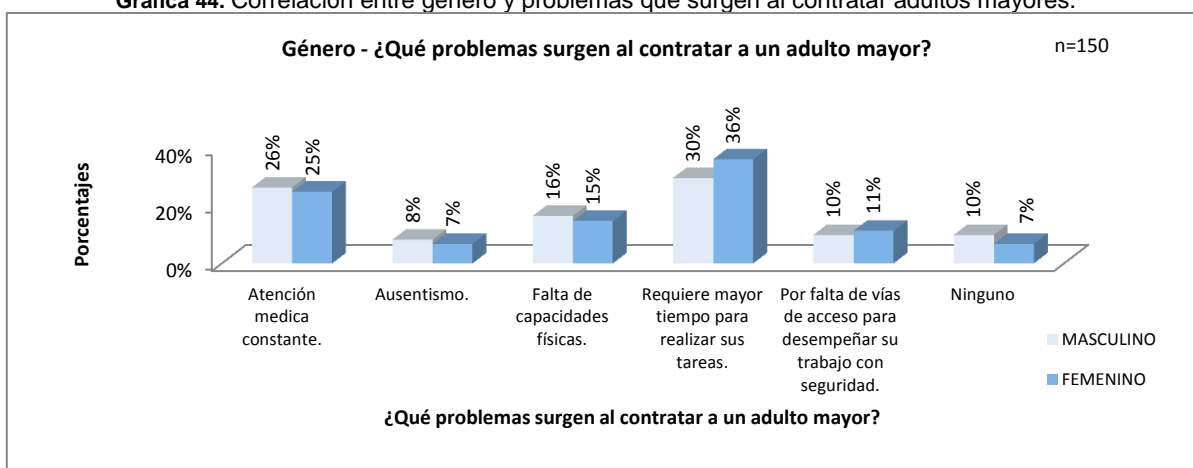


Respecto a la pregunta: *¿Que problemas surgen al contratar a un adulto mayor?*, el 28% del sector público se inclinó por el tiempo requerido para efectuar sus tareas y, el 38% del sector privado, por la baja productividad [v. gráfica 43]. No se presentaron diferencias por género ya que tanto los hombres (30%) como las mujeres (36%) señalaron el tiempo requerido para efectuar tareas como la opción con mayor número de respuestas [v. gráfica 44]. En cuanto a respuestas por nivel de estudios, el 35% de quienes poseen licenciatura y el 32% de las que cuentan con posgrado, seleccionaron también la opción del tiempo; el 100% de los entrevistados con secundaria se inclinaron por la falta de capacidades físicas y, el 75% de quienes tienen preparatoria, por la falta de vías de acceso para desempeñar su trabajo; el 36% de quienes cuentan con carrera técnica seleccionaron la opción de la atención médica constante [v. gráfica 45].

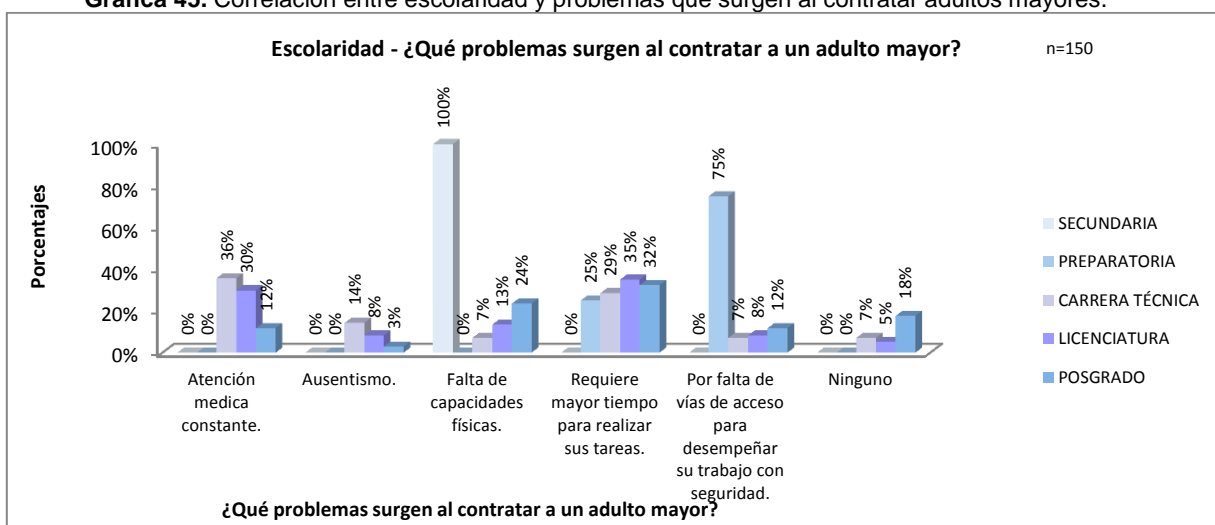
**Gráfica 43.** Correlación entre giro de la empresa y problemas que surgen al contratar adultos mayores.



**Gráfica 44.** Correlación entre género y problemas que surgen al contratar adultos mayores.

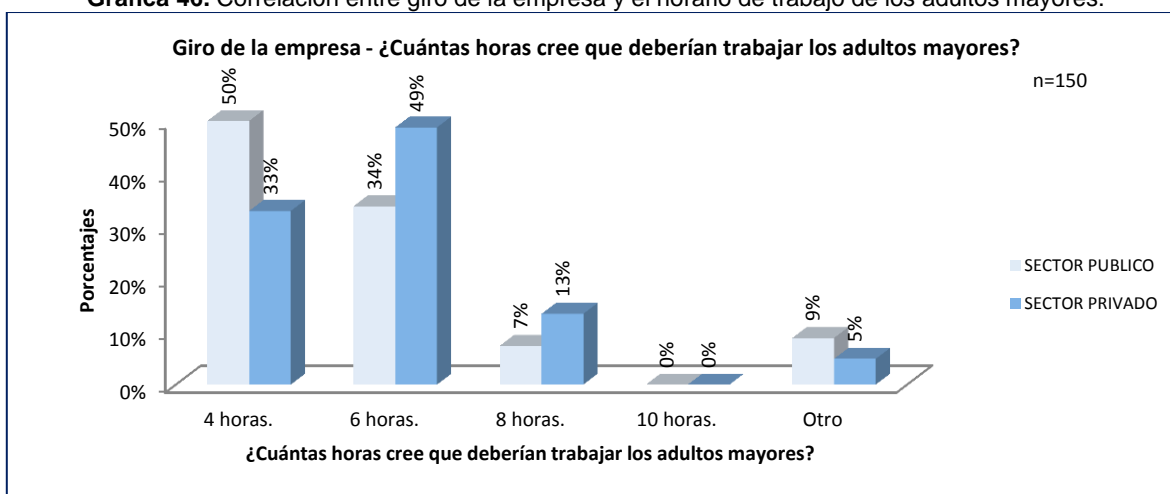


**Gráfica 45.** Correlación entre escolaridad y problemas que surgen al contratar adultos mayores.

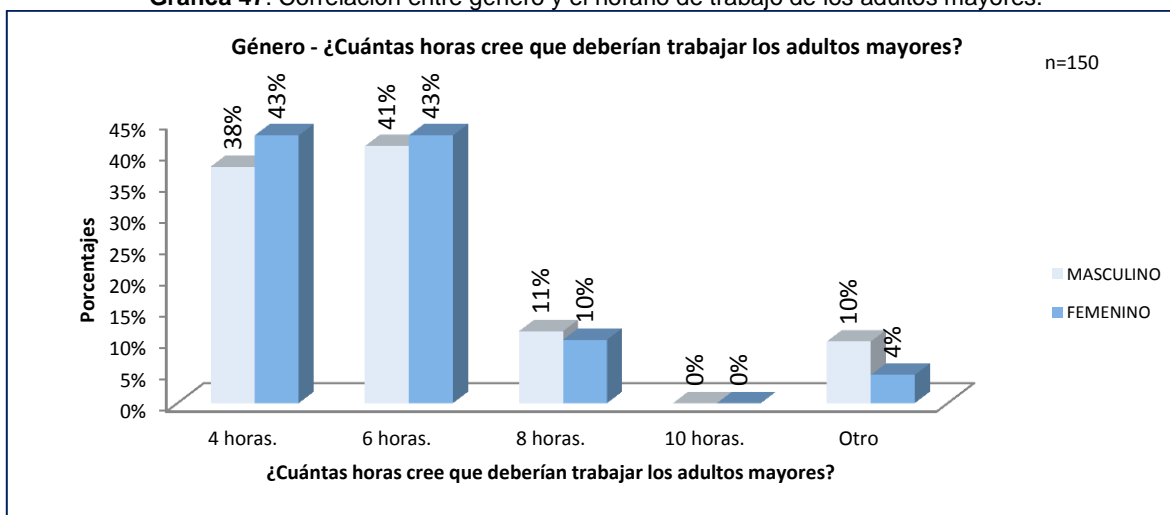


Por último, respecto a la pregunta: *¿Cuántas horas creen que deberían trabajar los adultos mayores?*, el sector público piensa que deben ser 4 horas (50%) y, el sector privado, cree que 6 horas (49%) [v. gráfica 46]. Por género, las mujeres fluctúan entre 4 y 6 horas (43% en cada rubro) y, los hombres, se decantan por 6 horas diarias (41%) [v. gráfica 47]. En cuanto al nivel académico, se obtuvieron los siguientes resultados con nivel de secundaria (100%) y preparatoria (75%); y carrera técnica (50%); 6 horas diarias para quienes cuentan con licenciatura (43%) y posgrado (47%) [v. gráfica 48].

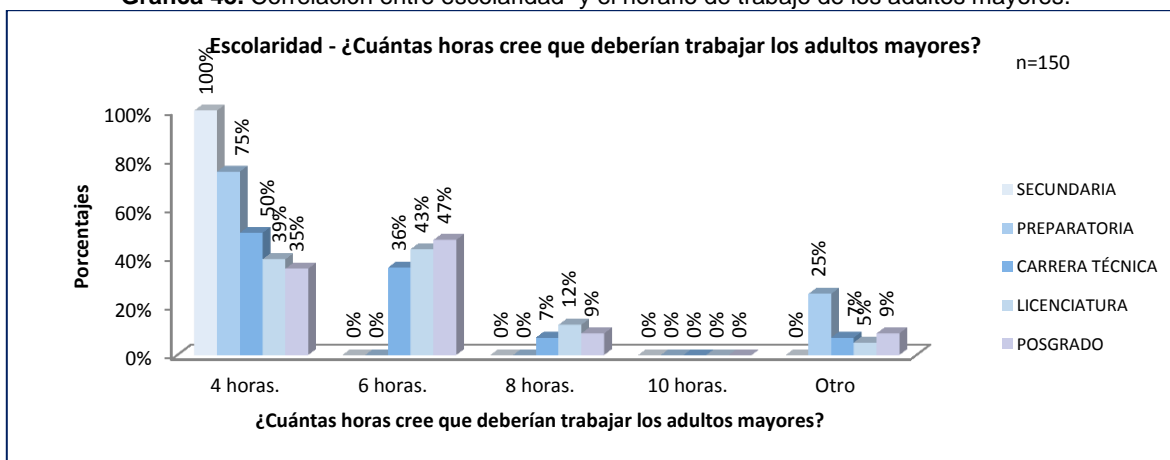
**Gráfica 46.** Correlación entre giro de la empresa y el horario de trabajo de los adultos mayores.



**Gráfica 47.** Correlación entre género y el horario de trabajo de los adultos mayores.



**Gráfica 48.** Correlación entre escolaridad- y el horario de trabajo de los adultos mayores.



### 5.3. Validación de las hipótesis

De acuerdo a los análisis previamente expuestos se confrontaron las hipótesis con los resultados obtenidos.

#### a. Hipótesis secundaria 1

*Las causas que se identifican por las que no se facilita el envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas son que no existe una adecuada gestión y promoción de la importancia de la diversidad.*

Respecto a esta hipótesis, con el propósito de comprobar la existencia o no de envejecimiento activo en las organizaciones mexicanas, los entrevistados consideran que: a) se lleva a cabo una gestión enfocada a la promoción de la diversidad [v. gráfica 8] ; b) la diversidad es un valor incorporado a la empresa [v. gráfica 14]; c) existen programas para sensibilizar sobre la temática objeto de estudio [v. gráfica 15] y, d) existen en México organizaciones multiculturales [v. gráfica 17]. Pese a lo anterior, la diversidad no se refleja a la hora de las contrataciones del adulto mayor. Puede concluirse, también, que si bien las organizaciones mexicanas se preocupan por sensibilizar a su plantilla, tal esfuerzo no es realmente suficiente y se requiere la implementación de medidas extremas aplicadas con periodicidad y constancia. Los entrevistados opinan que el gobierno favorece [v. gráfica 26] aun cuando dicha tendencia no pueda apreciarse en el diario acontecer de la realidad o se enfoque, únicamente, hacia soluciones

temporales. **Todo lo anterior contribuye a la necesidad de rechazar la hipótesis secundaria 1.**

**b. Hipótesis secundaria 2**

*Los empleados de diversas organizaciones mexicanas están a favor de contratar adultos mayores siempre y cuando tengan horarios flexibles y las instalaciones sean adecuadas a su condición.*

Respecto a esta hipótesis, se ha podido constatar que el envejecimiento activo apenas se está desarrollando en México de modo incipiente, con esfuerzos enfocados a favorecer la diversidad y evitar en lo posible la discriminación a grupos minoritarios como es el caso de los adultos mayores. En este contexto, los entrevistados creen que: a) la falta de cuidados de los familiares, la soledad y la discriminación aunados a las dificultades laborales constituyen las preocupaciones básicas del adulto mayor [v. gráfica 10]; b) los adultos mayores deben contar con posibilidades de trabajo [v. gráfica 19] y es injustificable negarles un puesto laboral si tienen capacidad para desempeñarlo [v. gráfica 20]; c) los adultos mayores cuentan con ingresos insuficientes [v. gráfica 24] dado que es muy difícil para ellos entrar al mercado laboral [v. gráfica 11]; d) las empresas deberían de acondicionar áreas de trabajo y horarios para atender a los adultos mayores de su plantilla [v. gráfica 13]. Debido a lo expuesto **es posible aceptar la hipótesis secundaria 2.**

**c. Hipótesis secundaria 3**

*Las causas que se perciben por las que se contrata muy poco a los adultos mayores son que se tiene la creencia de que son poco productivos, representan gastos mayores a las empresas y porque no gozan de buena salud.*

Conforme a la hipótesis secundaria 3, algunas de las causas por las cuales no se contratan adultos mayores son: a) se piensa que requieren mayor tiempo para realizar sus tareas, esto es, [v. gráfica 12]; b) no gozan de buena salud [v. gráfica 27]; c) si bien los entrevistados creen que no representan un gasto mayor para su empresa [v. gráfica 21] consideran que los centros de trabajo carecen de instalaciones adecuadas para recibir empleados mayores, lo que significaría la

necesidad de realizar gastos adicionales [v. gráfica 16]. Derivado de lo expuesto **es posible validar la hipótesis secundaria 3.**

**d. Hipótesis principal**

*La percepción del personal de diversas organizaciones mexicanas sobre el envejecimiento activo, indica que los adultos mayores se enfrentan a problemas laborales de discriminación en las empresas.*

El análisis de la gráfica 10 permite sintetizar que los principales problemas que enfrenta el adulto mayor, son las dificultades laborales y las situaciones de discriminación. Así mismo, la validación de las hipótesis secundarias 2 y 3, relativas a la contratación de adultos mayores con mejores condiciones de trabajo, permiten identificar las causas de la falta de contratación del adulto mayor en condiciones óptimas de trabajo. De lo expuesto puede deducirse **la validez de la hipótesis principal.**

CAPÍTULO 6

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

Dado el incremento de esperanza de vida humana corre de modo paralelo al del envejecimiento de la población, cuyo número de individuos mayores de 65 años ha ido creciendo a nivel global, por lo que es preciso considerar nuevas alternativas para afrontar dicho proceso y brindar a los adultos mayores una mejor calidad de vida. Para ello, se requiere conocer —y luego resolver— la problemática a que se enfrenta este segmento poblacional, iniciando con sus dificultades económicas para solventar sus necesidades básicas sin tener que establecer relaciones de dependencia con otras personas. Una posible solución a dicho problema sería considerar la inserción de los adultos mayores en el mercado laboral, por lo que la presente investigación se planteó como propósito analizar la percepción de la sociedad sobre ellos y su opinión sobre si deberían o no incorporarse a la población económicamente activa, lo que tras los análisis expuestos permite concluir que existe una percepción positiva sobre la entrada de los adultos mayores al mercado laboral siempre y cuando las condiciones sean adecuadas .

Al respecto, convendría iniciar con la adecuación de los centros de trabajo a las características físicas y psicológicas de las personas de estudio, dado que el sentir de la sociedad indica que las empresas mexicanas carecen de la infraestructura necesaria para ofrecer condiciones adecuadas a personas cuya capacidad física, pueda ser alterada con el paso de los años. Así mismo, debiera considerarse la flexibilidad de horario, ya que se percibe como adecuado un tiempo parcial entre cuatro y seis horas diarias, para poder tener un tiempo de descanso que les impida caer en situaciones de estrés o agotamiento.

Se pudo concluir, también, que a las empresas mexicanas les cuesta contratar a los adultos mayores debido a posibles problemas de salud, y a que su capacidad física limitada reduce su productividad y el tiempo que invierten en realizar sus tareas es mayor. Paradójicamente, la sociedad percibe como injusta la negativa a contratar adultos mayores capaces de realizar tareas específicas sólo



por su edad. En este contexto, cabe señalar que los empleados de diversas organizaciones consideran que existe gestión y promoción de la importancia de difundir programas de formación para sensibilizar a la plantilla acerca de temas relacionados con la diversidad, pero a pesar de ello aún no han adquirido plena conciencia del problema al que se enfrentan actualmente y en un futuro los adultos mayores.

La presente investigación pretende ofrecer una panorámica flexible de la problemática del adulto mayor, para evitar que sea percibido como una carga, reconociendo los derechos que poseen y ofreciéndole el respeto que se le debe, a fin de que pueda disfrutar de una vida digna, autosuficiente económicamente y con suficientes oportunidades laborales adecuadas a sus capacidades físicas y psíquicas.

## **6.2. Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos, la presente investigación propone una serie de líneas de actuación tendentes a mejorar la percepción de la sociedad respecto a la inserción del adulto mayor en el mercado laboral: a) inserción laboral paulatina en organizaciones —tanto públicas como privadas—, en puestos que no requieran un esfuerzo físico como una forma de integración a la sociedad, y con el fin de evitar el aislamiento y la discriminación; b) inserción laboral paulatina para promover el envejecimiento activo, en un esfuerzo conjunto de los sectores gubernamentales y privados y de la sociedad en general, con el propósito de crear una cultura organizacional más diversa en la que el adulto mayor pueda coexistir en armonía, respeto, y solidaridad; c) transformar la percepción de la sociedad respecto al adulto mayor a través del diseño e implementación de programas de formación para sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de hacerlos partícipes en actividades remuneradas; d) asumir que la incorporación del adulto mayor al mercado laboral supone una importante contribución a la economía del país; e) ofrecer al adulto mayor una mejor calidad de vida aprovechando sus conocimientos y experiencia, evitando que se sientan limitados

o discriminados por la sociedad; e) fomentar modelos de gestión de la diversidad con el propósito de incrementar la eficiencia de los equipos de trabajo y, en consecuencia, aumentar los beneficios de las organizaciones y su índice de competitividad; f) fomentar, a partir de la gestión de la diversidad, el valor de la solidaridad intergeneracional, eliminando los conflictos interpersonales para favorecer el trabajo colaborativo; g) diseñar e implementar talleres de capacitación para que el adulto mayor pueda acceder a mejores oportunidades laborales.

Con toda certeza, es preciso renovar ciertas estructuras organizacionales para introducir los cambios requeridos por el acontecer de la sociedad contemporánea actual y futura, de modo que se facilite la integración en la misma de los adultos mayores.

## BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía

- Anónimo. (2010). "La justicia social, la protección social y la seguridad social", *Revista Internacional de Seguridad Social*, enero-marzo, (63).
- Asatashvili, A. y Borjón, I. (2003). *Panorama actual de los derechos humanos de las personas de edad: la situación de México frente a los compromisos internacionales*. México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Baer, D. (2007). "Envejecimiento". El Universal, México.
- Barr, D. (2000). "Reforming Pensions: Myths, Truths, and Policy Choices". *IMF Working Paper WP/00/139*. International Monetary Fund, (57).
- Bravo Hernández, A. (1995). *Estrategias de trabajo en grupos de ancianos para disminuir los niveles de ansiedad*. Tesis de Licenciatura, México, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Consortio Euro Socia. (2008). *Extensión de la protección social en salud a población en condiciones especiales de vulnerabilidad*. Documento técnico.
- Dessler, Gary. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- García, B. y Ordorica, M. (2012). *Los grandes problemas de México 2010*. Colegio de México. Disponible en: <<http://2010.colmex.mx/16tomos/l.pdf>>. Consultado en octubre, 2012. pp 43-49.
- Gormley, W. et al. (2003). *Trabajar con la diversidad en esfuerzos colaborativos pautas y herramientas*
- Hansen, B. (2003) *Desarrollo en la edad adulta*. México: El Manual Moderno.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Iturraspe, M.C. Et al. (1995). *Recursos humanos*. Villahermosa Madrid: Síntesis.
- Loéz Martínez, J. y Noriega García, C. (2003). *Envejecimiento y relaciones intergeneracionales*. Madrid: Fundación Universitaria San Pablo.
- Mccann, R. (2012). *Discriminación laboral por razones de edad*. España: Aresta.
- Méndez Ramírez, I. (1990). *El protocolo de investigación. Lineamientos para su elaboración y análisis*. México: Trillas.
- Moreno Briseño, F. y Godoy, E. (2008) "Los nuevos desafíos en la gerencia de los recursos humanos: Calidad de vida laboral", *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*,3(2).
- Papila, D., Wendkos Olds, S. y Dusking Feldman, R. (2002). *Desarrollo humano*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Carajo, M. (1999). *Sociología de los mayores*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*, México: Thomson Segura Dallet, S.I. (2005). *Propuesta de reincorporación laboral para las personas mayores jubiladas a través de la consultoría*. Tesis de Maestría en Administración, México: Universidad Nacional Autónoma México.
- Villa, J.M. (2011). *2012 año europeo del envejecimiento activo y la solidaridad intergeneracional*. Cuadernos 2012 Año Europeo del Envejecimiento Activo y la Solidaridad Intergeneracional.
- Zambrano Olivares, A. (2007). *El envejecimiento de la población en la delegación Iztapalapa, el inplacemnt, el ouplacemnt y la flexibilidad laboral como alternativa para enfrentar las condiciones laborales, sociales y económicas de la población*. Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

## Cibergrafía

- Anónimo. *Adultos mayores plenos*. Disponible en:  
<<http://adultosplenos.com/tag/inapam/>>. Consultado en junio de 2012.
- (2013). *Beneficios de la diversidad*. Disponible en:  
<<http://blagora.net/2008/06/26/beneficios-de-la-diversidad/>> Consultado en marzo de 2013.
- (2013). *Discriminación al trabajo*. Disponible en:  
<<http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/workplace-discrimination/lang--es/index.htm>>. Consultado en febrero de 2013.
- *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. (2013). Disponible en:  
<<http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf>> (Febrero 2013).
- Álvarez Cibrián, F.J., (2013). *Los adultos mayores y la sociedad*. Disponible en:  
<[http://www.cedhj.org.mx/instituto/articulos/Adultos\\_Mayores.pdf](http://www.cedhj.org.mx/instituto/articulos/Adultos_Mayores.pdf)>. Consultado en febrero de 2013.
- Aranibar, P. Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en Latinoamérica. (1999). CEPAL. Disponible en:  
<<http://www.facso.uchile.cl/observa/acercamiento%20conceptual%20a%20la%20situacion%20del%20adulto%20mayor%20en%20america%20latina.pdf>>. Consultado en marzo 2012.
- Asghar Zaidi, P. *Características y retos del envejecimiento de la población: la perspectiva Europea*. (2008). Policy Brief, 2008. Disponible en:  
<[http://www.euro.centre.org/data/1242392033\\_86769.pdf](http://www.euro.centre.org/data/1242392033_86769.pdf)>.
- Asociación Francesa de Expertos Jubilados. (2004) *¿Qué es el ECTI?*, Disponible en:  
<http://ecti-vsff.org/eng/ECTI.htm>>. Consultado en enero 2013).
- Cárdenas Álvarez, C., González, C., y Lara Dávila, H. (2012). *Numeralia de los adultos mayores en México*. Disponible en:  
<[http://bvs.insp.mx/articulos/8/numeralia\\_envejecimiento\\_2012.pdf](http://bvs.insp.mx/articulos/8/numeralia_envejecimiento_2012.pdf)>. Consultado en noviembre de 2012.
- CEPAL (1998). *Vulnerabilidad social: nociones e implicaciones de políticas para Latinoamérica a inicios del siglo XXI*. Disponible en:  
<<http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/3/8283/GBusso.pdf>>. Consultado en octubre 2010.
- Coutino Marroquín, M. y Hernández García, J. (2003). *Análisis de las estrategias de contratación y retención para personas de la tercera edad en hoteles de 5 estrellas de la ciudad de Puebla*. Reporte de investigación para obtener el título de licenciatura en administración de hoteles y restaurantes. Disponible en:  
<[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/coutino\\_m\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/coutino_m_m/capitulo2.pdf)>. Consultado en diciembre de 2012.
- CONAPO (2011). *Programa Nacional de Población, 2010*. Disponible en:  
<<http://www.conapo.gob.mx/>>. Consultado en enero 2013.
- Programa Nacional de Población 2008- 2012. Disponible en:  
<[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5067180](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5067180)>. Consultado en octubre 2012.
- CONAPRED (s/f). *Fechas memorables adultos mayores*. Disponible en:  
<[http://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=54&id\\_opcion=39&op=55](http://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=54&id_opcion=39&op=55)>. Consultado en octubre 2012.
- (2010). *Encuesta Nacional sobre la discriminación en México 2010*.  
<<http://www.conapred.org.mx/userfiles/files/Enadis-PCD-Accss.pdf>>, (Enero 2013).

- INAPAM (s/f). *Políticas públicas para los adultos mayores, situación actual y desafíos*. Disponible en: <http://www.inapam.gob.mx/en/INAPAM/Comunicados/359/-politicas-publicas-para-los-adultos-mayores-situacion-actual-y-desafios>,. Consultado en junio de 2012.
- Secretaría de Salud. (s/f). *Pirámides poblacionales*. Disponible en: <http://www.salud.gob.mx/unidades/dges/documentos.php?type=page&id=54>>. Consultado en diciembre de 2012.
- Secretaría del Trabajo y Prevención Social. (2010). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Disponible en: [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/enoe/enoe2010/ENOE\\_2010.pdf](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/enoe/enoe2010/ENOE_2010.pdf) Consultado en diciembre 2012.
- Organización Mundial de la Salud. (1999). *El envejecimiento activo*. Disponible en: <http://www.redadultosmayores.com.ar/buscador/files/CALID018.pdf>>. Consultado en enero de 2013.

ANEXO 1

**CUESTIONARIO ENTREVISTA**

## Cuestionario entrevista

1. Instrucciones				
Subraye las opciones de cada pregunta				
1. Sexo		a) Masculino	b) Femenino	
2. Edad				
a) 20 a 30 años	b) 31 a 40 años	c) 41 a 50 años	d) 51 a 60 años	e) 61 años o más
3. Estado civil				
a) Soltero	b) Casado	c) Divorciado	d) Unión libre	e) Viudo
4. Escolaridad				
a) Secundaria	b) Preparatoria	c) Carrera técnica	d) Licenciatura	e) Posgrado
5. Giro de la empresa en que trabaja		a) Sector público	b) Sector privado	
6. Puesto que desempeña				
a) Directivo	b) Gerencia	c) Supervisor	d) Operativo	
7. En su empresa la diversidad se refiere de manera especial a				
a) Diversidad de género		c) Aspectos étnicos y culturales		e) Todos los aspectos (sin distinciones)
b) Diversidad de edad		d) Estilos de trabajo		f) Ninguno
8. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más relevante al momento de incorporar la gestión de la diversidad?				
a) La diversidad incrementa la eficacia		c) Por justicia social		d) La diversidad es un valor de mi empresa
b) El mercado laboral impone diversidad		d) La diversidad es competencia distintiva de la empresa		e) Ninguno
9. Tiene dificultades para contratar personas de alguno de los siguientes grupos				
a) Mayores de 60 años		c) Mayores de 30 años		e) Discapacitados
b) Mayores de 45 años		d) Mujeres		f) Ninguno
10. ¿Cuál cree que es el principal problema para el adulto mayor de México hoy en día?				
a) Laborales		d) Falta de apoyo y oportunidades del gobierno		g) Problemas de transporte/falta de espacios adecuados
b) Salud, discapacidad		e) Económicos		h) Todos los anteriores
c) Discriminación, intolerancia/maltrato		f) Falta de cuidado familiar, soledad, abandono		
11. En su opinión, ¿qué tan fácil una persona mayor puede conseguir trabajo?				
a) Muy fácil	b) Fácil	c) Ni fácil ni difícil	d) Difícil	e) Muy difícil
12. ¿Qué problemas surgen al contratar a un adulto mayor?				
a) Atención médica constante		c) Falta de capacidades físicas		e) Falta de vías de acceso para desempeñar su trabajo con seguridad
b) Ausentismo		d) Requiere mayor tiempo para realizar sus tareas		f) Ninguno
13. ¿Cuántas horas cree que debe trabajar un adulto mayor?				
a) 4 horas	b) 6 horas	c) 8 horas	d) 10 horas	e) Otro _____



2. Instrucciones: Para cada afirmación marque con una x la respuesta que considere mejor.					
Preguntas	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
14. La gestión de la diversidad es un valor incorporado en la cultura de su empresa.					
15. Su empresa cuentan con programas de formación específicos para sensibilizar a la plantilla acerca de los temas relacionados con la diversidad y su gestión.					
16. Los centros de trabajo están preparados para recibir empleados mayores con capacidades diferentes.					
17. Su empresa es una organización multicultural.					
18. La adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficiencia a los equipos de trabajo.					
19. Los adultos mayores deberían trabajar.					
20. Es justificable no darle a una persona mayor un trabajo que si podría hacer.					
21. Los adultos mayores representan un gasto en su empresa.					
22. En México a las personas mayores no les dan trabajo.					
23. En México no se respetan los derechos de los adultos mayores.					
24. Los ingresos de los adultos mayores son suficientes para cubrir sus necesidades.					
25. La sociedad no ayuda a los adultos mayores porque no conoce sus problemas.					
26. Los adultos mayores reciben apoyo del gobierno.					
27. La salud de los adultos mayores es generalmente buena.					

ÍNDICE  
**DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS**

## Índice de figuras

Figura 1	Porcentaje de personas con 60 años y más en el mundo [1950-2050].	9
Figura 2	Tendencia en la estructura de edad de la población de la Unión Europea.	10
Figura 3	Desaceleración de la población en edad de trabajar en América Latina.	11
Figura 4	Pirámide poblacional de México por edad y género [1970].	13
Figura 5	Pirámide poblacional de México por edad y género [2010].	14
Figura 6	Estimación de la pirámide poblacional de México por edad y género [2020].	15
Figura 7	Estimación de la pirámide poblacional de México por edad y género [2050].	16
Figura 8	Modelo para desarrollar una estrategia de diversidad en las organizaciones	35

## Índice de tablas

Tabla 1	Mitos y estereotipos en relación a la vida laboral del adulto mayor.	21
Tabla 2	Lucha contra la discriminación del adulto mayor: Documentos internacionales.	23
Tabla 3	Medidas internacionales por países contra la discriminación del adulto mayor	26
Tabla 4	Ventajas organizacionales, personales y de relaciones interpersonales derivados del buen manejo de la diversidad	33
Tabla 5	Desventajas organizacionales y relativas a la comunicación derivadas del manejo de la diversidad	34
Tabla 6	Datos socio-demográficos de la población mexicana mayor de 60 años	41
Tabla 7	Matriz de congruencia de la investigación	46
Tabla 8	Variables de la investigación	46
Tabla 9	Escala de Likert	47
Tabla 10	Delimitación de la población	48
Tabla 11	Extracción de la muestra	49
Tabla 12	Grados de la escala de Likert	49
Tabla 13	Técnicas de análisis	50
Tabla 14	Criterios de interpretación	67
Tabla 15	Correlaciones de cada una de las preguntas del cuestionario.	69

## Índice de gráficas

Gráfica 1	Género	53
Gráfica 2	Edad	53
Gráfica 3	Estado civil	54
Gráfica 4	Escolaridad	54
Gráfica 5	Giro de la empresa en que trabaja	55
Gráfica 6	Cargo o puesto que ocupa	55
Gráfica 7	Concepto de diversidad	56
Gráfica 8	Incorporación de la gestión de la diversidad	56
Gráfica 9	Discriminación por grupo de personas.	57
Gráfica 10	Problemas de los adultos mayores	57
Gráfica 11	Incorporación de los adultos mayores en el campo laboral	58

Gráfica 12	Percepción de los problemas que surgen al contratar adultos mayores	58
Gráfica 13	Horario de trabajo de los adultos mayores	59
Gráfica 14	Gestión de la diversidad	60
Gráfica 15	Importancia de sensibilizar a los empleados sobre la diversidad y su gestión	60
Gráfica 16	Las organizaciones cuentan con instalaciones seguras para adultos mayores	61
Gráfica 17	Organización multicultural (diferentes personas)	61
Gráfica 18	Eficiencia de una adecuada gestión de la diversidad	62
Gráfica 19	Percepción de los adultos mayores que trabajan	62
Gráfica 20	Discriminación de los adultos mayores en el reclutamiento	63
Gráfica 21	Costos de contratar a adultos mayores	63
Gráfica 22	Discriminación en México	64
Gráfica 23	Derechos de los adultos mayores en México	64
Gráfica 24	Calidad de vida de los adultos mayores	65
Gráfica 25	Apoyo de la sociedad mexicana a los adultos mayores	65
Gráfica 26	Apoyo del gobierno mexicano a los adultos mayores	66
Gráfica 27	Condiciones de salud de los adultos mayores en México	66
Gráfica 28	Correlación entre giro de la empresa y concepto de diversidad	70
Gráfica 29	Correlación entre género y concepto de diversidad	71
Gráfica 30	Correlación entre escolaridad y concepto de diversidad	71
Gráfica 31	Correlación entre giro de empresa e incorporación de la gestión de diversidad	72
Gráfica 32	Correlación entre género e incorporación de la gestión de diversidad	72
Gráfica 33	Correlación entre escolaridad e incorporación de la gestión de diversidad	73
Gráfica 34	Correlación entre giro de la empresa y discriminación por grupo de persona	74
Gráfica 35	Correlación entre género y discriminación por grupo de persona	74
Gráfica 36	Correlación entre escolaridad y discriminación por grupo de persona	74
Gráfica 37	Correlación entre giro de empresa y problemas de adultos mayores en México	75
Gráfica 38	Correlación entre género y problemas de los adultos mayores en México	75
Gráfica 39	Correlación entre escolaridad y problemas de los adultos mayores en México	76
Gráfica 40	Correlación entre giro de la empresa e incorporación en el campo laboral	76
Gráfica 41	Correlación entre género e incorporación de los A.M. en el campo laboral	77
Gráfica 42	Correlación entre escolaridad e incorporación en el campo laboral	77
Gráfica 43	Correlación entre giro de empresa y problemas al contratar adultos mayores	78
Gráfica 44	Correlación entre género y problemas al contratar adultos mayores	78
Gráfica 45	Correlación entre escolaridad y problemas al contratar adultos mayores	78
Gráfica 46	Correlación entre giro de la empresa y horario de trabajo de adultos mayores	79
Gráfica 47	Correlación entre género y el horario de trabajo de los adultos mayores	79
Gráfica 48	Correlación entre escolaridad- y el horario de trabajo de los adultos mayores	80