LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS PERSONAS DE EDAD: UN ENFOQUE DESDE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

EMILIA CASTELLANO BURGUILLO
Profesora Contratada Doctora Acreditada
Universidad de Huelva

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Principales definiciones y aclaraciones para realizar el presente estudio

Cuando se realiza un estudio o trabajo sobre la Responsabilidad Social (en adelante, RS) centrada en el colectivo de trabajadores mayores de 45 años o también conocidos como trabajadores de edad avanzada, se nos plantean dos opciones o perspectivas de análisis. La primera se centraría en analizar la mejora de la calidad de vida y trabajo de los recursos humanos de la organización que se encuentra en una buena situación económica y productiva, y en particular, de los que tengan esa edad antes referenciada. La segunda perspectiva, es la que se centra en atender a un colectivo con especiales dificultades de entrada y mantenimiento en el mercado de trabajo, en organizaciones con dificultades económicas y productivas que llevan a esa organización a tomar decisiones que afectan a la plantilla de trabajadores, en unas ocasiones a la finalización de la relación de trabajo, en otras a la modificación de condiciones de trabajo, traslados, etc. En esta segunda perspectiva se analizarían aquellas decisiones y medidas adoptadas, superando los mínimos legales y negociados, que impactan en el colectivo de trabajadores mayores de 45 años. Por las dificultades en las que pueden encontrarse estos trabajadores es por lo que vamos a centrarnos en esta segunda perspectiva.

Antes de seguir avanzando en este estudio debemos definir los elementos o aspectos principales que van a ser tratados en este capítulo.

En primer lugar, queremos aclarar lo que se entiende por "trabajadores de edad avanzada". Son varias las definiciones que de los mismos se contienen en documentos, informes oficiales, libros, revistas, etc, pero en resumen se centra en las personas que tienen entre 45 y 64 años de edad. Se trata de un grupo de personas heterogéneo por varias razones, *"la mayoría de los desempleados de 45 a 64 años de edad tiene menos de 55 años y, por tanto, todavía está lejos de la edad de jubilación. Por otro lado, casi el 70 por 100 de los desempleados mayores de 45 años no tiene niveles educativos más allá de la educación obligatoria. Todos estos datos componen un panorama de baja empleabilidad relativa, y acentúan para los mayores de 45 años el riesgo de consolidar un colectivo de desempleados que crece con fuerza en las etapas recesivas y no se reduce en igual medida en las expansivas.* (…) *pudiendo caer en la denominada trampa de paro de larga duración; ello configura un tipo de paro crónico con efectos muy nocivos para las personas que permanecen atrapadas en él"*[1].

Además de lo anterior, este grupo de personas suele tener más cargas familiares, económicas, etc que los jóvenes, teniendo menos posibilidades de modificar sus trayectorias profesionales. Asimismo, suelen contar con una mayor experiencia profesional que justifica el apoyo al llamado "envejecimiento activo"[2] que busca mantenerlos en el mercado de trabajo[3]. La crisis les ha afectado en un doble sentido, por una parte, como colectivo que ha sufrido los despidos que esta situación ha traído aparejados y por otra, por las reducciones en las prestaciones

[1] Informe de la situación sociolaboral de las personas de 45 a 64 años de edad, Consejo Económico y Social, 2014, p. 13.

[2] Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el verbo "envejecer" significa permanecer por mucho tiempo.

[3] Por ejemplo, así se pone de manifiesto en el siguiente artículo periodístico aparecido en El País: "Son gente con elevadas cargas que los jóvenes no siempre soportan. Tienen menos margen de maniobra", afirma Víctor, un técnico de inserción laboral de una ONG del barrio de Vallecas en Madrid. Por margen de maniobra se entiende la posibilidad de reciclarse, de formarse, de hacer las maletas y emigrar, y la disposición de redes familiares que amortiguan la situación en el caso de los jóvenes. Los más mayores, en cambio, son los que forman la propia red familiar"; "Cristina Andrada, de 56 años, trabajaba en una tintorería como planchadora hasta que se quedó en paro. Ahora ha creado junto a otros desempleados en su situación la Asociación de Parados Mayores de 50 años en L'Hospitalet, habla de otras similares, como la de Santa Coloma de Gramenet, y anuncia para octubre un encuentro con las que van apareciendo en España para crear una confederación. "Solo se habla del paro de la juventud", lamenta, "de nosotros, no". En http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/09/actualidad/137876247 (20 de septiembre 2016).

económicas sustitutivas del empleo como consecuencia del recorte presupuestario.

En segundo lugar, para comprender de forma adecuada las políticas de recursos humanos existentes en cualquier organización, debemos partir de las fases que tiene o por las que pasa cualquier relación de trabajo, comenzando por la selección de personal, la contratación de las personas seleccionadas, su formación a lo largo de la duración de la relación laboral, su desarrollo y motivación para obtener un buen desempeño y por último, la finalización de la relación laboral en sus diferentes formatos. En cada una de estas fases o políticas pueden o deben tenerse presente varios elementos. En el caso de la selección es necesario saber si ésta se realiza de forma interna o externa, contratando este servicio a organizaciones o servicios especializados. Asimismo, se debe analizar cuáles han sido las fuentes de reclutamiento utilizadas y cómo se han definido las necesidades de la organización para llevar a cabo esa selección. En cuanto a la contratación de las personas seleccionadas debemos tener presente el contenido de la legislación laboral y de Seguridad Social (tipo de contrato, costes de seguridad social, prevención de riesgos laborales) pero también la legislación fiscal por los posibles incentivos, retenciones etc, a aplicar. Por su parte, la formación del personal que debe existir a lo largo de la relación laboral, se puede dividir en la inicial que recibe la persona seleccionada para su inducción al puesto que va a ocupar, alguna más específica a lo largo de la relación laboral por posibles funciones que desempeñe y la formación de reciclaje de la plantilla[4].

Todas estas políticas tienen una gran importancia. Es en relación con el desarrollo y motivación del trabajador donde encontramos aspectos mucho más detallados e individualizados, destacando los planes de carrera y promoción profesionales, una adecuada descripción de puestos de trabajo, el organigrama de la empresa, el sistema retributivo, las evaluaciones del desempeño, las valoraciones de puestos de trabajo y una

[4] Del autor LACALLE GARCÍA G. y otros puede consultarse varias obras, *Políticas de desarrollo de los recursos humanos: promoción y control: recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, Ed. Editex, 2012 o *Políticas de formación de recursos humanos: recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, Ed. Editex, 2012.

adecuada política de motivación y clima. Por último, en el final de la relación laboral, debemos tener presente los posibles conflictos que existan y su gestión, los despidos, las reincorporaciones a los puestos de trabajo, la política disciplinaria, las relaciones sindicales y las compensaciones, y los beneficios que se generen por esa finalización.

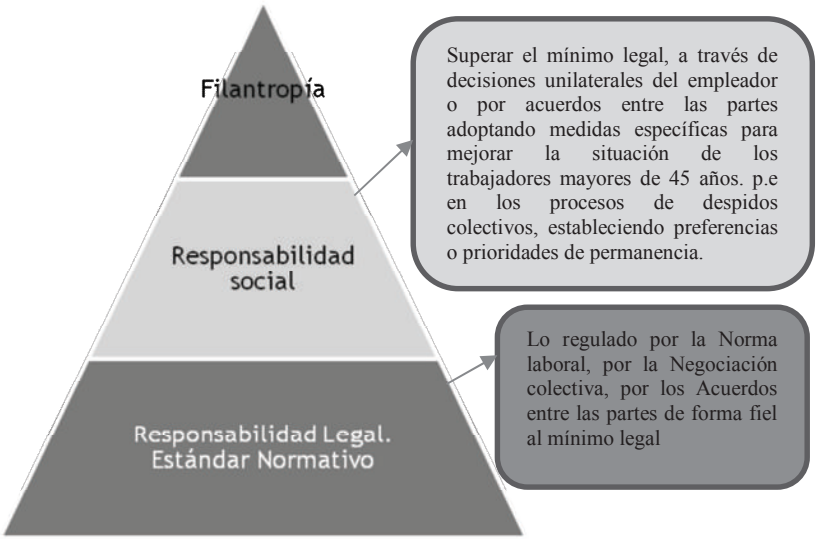
En tercer lugar, para entender la estructura de este capítulo es necesario saber qué es la RS. La RS hace referencia a aquellas acciones de las organizaciones, no sólo de las empresas, para la mejora del medio ambiente, de la situación de sus recursos humanos y del entorno en el cual se desarrolla la actividad por parte de esa organización[5]. Para esta mejora, es preciso que la organización supere y mejore el estándar normativo aplicable en cada uno de estos ámbitos. Supone, por tanto, un juicio de adicionalidad a lo normado, de ahí la necesidad de conocer lo normado para analizar qué puede o no constituir RS[6]. Además, en el caso particular que nos ocupa, las personas de edad avanzada, supone tener una especial sensibilidad y realizar una adecuada intervención en función de las diferencias de este colectivo dentro de la plantilla de trabajadores de la organización. No todos los trabajadores tienen las mismas necesidades ni las mismas oportunidades. En muchas ocasiones cuando se analizan las ventajas de la RS se destaca la posibilidad de "atraer talentos" a la organización, sin embargo, en este capítulo debemos plantearla como compromiso para un grupo de trabajadores con especiales posibilidades de exclusión del mercado de trabajo, lo que obliga a una diferenciación importante en la perspectiva desde la que se trabaja[7].

[5] Hay que diferenciar la Responsabilidad Social Interna (plantilla de trabajadores) y la externa (entorno).

[6] Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos, CARL, Junta de Andalucía, 2007, p. 19.

[7] Como señala B. KLIKSBERG, en el artículo "*RSE, Un Imperativo Ético y Económico*", *"se pasó de la etapa de la «empresa autista» de Milton Friedman, a la de la filantropía activa, y ya está en pleno desarrollo una tercera etapa: la de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)".*

Niveles de Responsabilidad en la Organización:



Es cierto que trabajar en RS mejora la imagen de la organización en su entorno y puede contribuir a la mejora de la vida de sus empleados pero no siempre se está en su justo punto de intervención, es decir, de mejora, puede ser que la situación de la organización sea de "subsistencia", por ejemplo, un programa formativo para los jóvenes puede suponer una mejora de la cualificación de la futura mano de obra de la organización, pero qué ocurre cuando nos referimos a personas o trabajadores de edad avanzada ¿se puede identificar ese interés o inversión de futuro? ¿Podríamos decir que es una forma de crear "valor compartido" con los recursos humanos de la organización y de la comunidad en la cual interviene la organización?

Lo que está fuera de toda duda es que hoy día, los departamentos o áreas de Recursos Humanos de las organizaciones, deben gestionar la adaptación al cambio que las nuevas realidades económicas demandan a través de reorganizaciones, reestructuraciones, reducción de efectivos, etc. En esta gestión se deberían respetar los derechos de los trabajadores e intentar que el impacto negativo sea mínimo ofreciendo alternativas. De ahí la necesidad de trabajar en esta materia para crear en las

organizaciones mejoras de competitividad y una diferenciación que se refleje en el mercado de trabajo y en su capital humano[8].

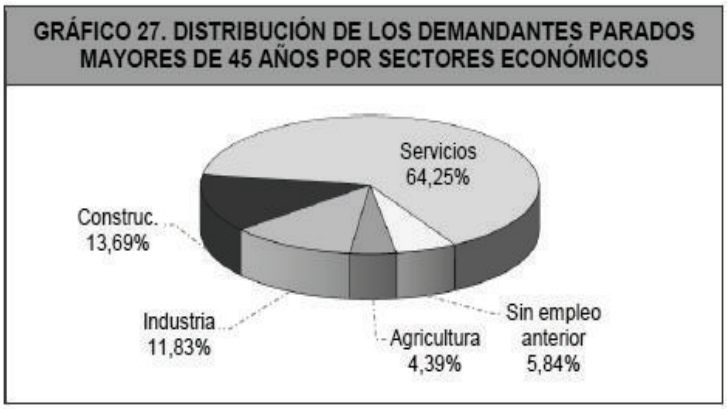
Si analizamos los principales datos estadísticos sobre la situación del mercado de trabajo en España, resulta que la tasa de paro en nuestro país, en junio de 2016, ha sido del 19.9%, cercana al 11,65% de Italia o el 11,2% de Portugal y frente al 8.6% de la Unión Europea (en adelante, UE) y el 4.2% de Alemania. Si descendemos en el estudio de estos datos, observamos que en agosto del presente año teníamos 3.667,5 millones de parados, 1.624,3 hombres y 2.073,2 mujeres. Por grupos de edad destacan los parados mayores de 45 años, con 811 mil hombres y 978 mil mujeres (1.789). En los grupos de edad inferiores predominan las mujeres de 25 a 44 años, con 954 mil desempleadas frente a los 668,5 mil hombres. Desde el punto de vista del tipo de contrato que impera tenemos que destacar los contratos temporales (1.346.660) frente a los indefinidos (105.129)[9]. Según estos datos, resulta pues que existe una población importante de personas con 45 o más años afectadas por el desempleo (1.789,9 millones)[10].

[8] En este punto puede consultarse FERNÁNDEZ GAGO R., *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Ed. Paraninfo, 2005; y, JAVILLIER J.C., "La responsabilidad social de las empresas y la edad de los trabajadores", en AA.VV, *La edad en relación al empleo, la seguridad social y la inmigración*, Ed. Bosch, Barcelona, 2009.

[9] En concreto temporales: 770.478 hombres y 576.182 mujeres; indefinidos: 58.638 hombres y 46.491 mujeres.

[10] Estos datos pueden consultarse en http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/estadisticas/datos_estadisticos/empleo/datos/2016/agosto.html (15 de septiembre de 2016).

Desde el punto de vista del sector de actividad[11]:



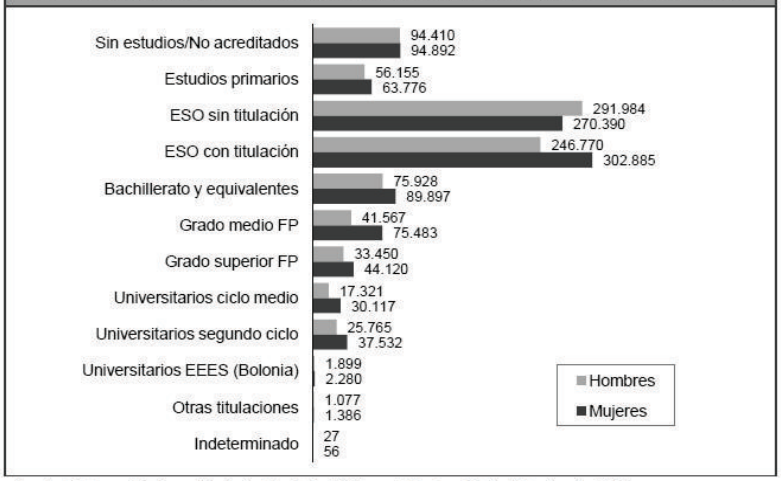
Fuente: Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo. 31/12/2015.

El mayor dato como puede comprobarse se produce en el sector servicios, seguido de la construcción y la industria. Según el nivel formativo de estos parados, decir que desde el año 2014 se está produciendo un incremento de los parados que tienen titulación de formación profesional y de formación universitaria, aunque los mayores valores se producen entre los estudiantes de la ESO[12].

[11] Estos datos pueden consultarse en el Informe del mercado de trabajo de los mayores de 45 años. Estatal. Año 2015. Observatorio de ocupaciones en https://www.sepe.es/indiceObservatorio/buscar.do?indice=1&tipo=2&periodo=anual&ambito=Nacional&tema=05&idioma=es (12 de septiembre de 2016).

[12] Informe del mercado de trabajo de los mayores de 45 años. Estatal. Año 2015. Observatorio de ocupaciones. En https://www.sepe.es/indiceObservatorio/buscar.do?indice=1&tipo=2&periodo=anual&ambito=Nacional&tema=05&idioma=es (12 de septiembre de 2016).

GRÁFICO 24. DEMANDANTES PARADOS DEL COLECTIVO POR NIVEL FORMATIVO Y SEXO



Fuente: Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo. 31 de diciembre de 2015.

Respecto de los parados mayores de 45 años, algo también importante es cuánto tiempo llevan desempleados. En la tabla siguiente se muestra, a fecha de 31 de diciembre de 2015, la antigüedad en la demanda de empleo por grupos de edad. Llama la atención los demandantes de más de 24 meses en todos los grupos de edad.

TABLA 16. PARADOS SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA DEMANDA POR TRAMOS DE EDAD

Antigüedad de la demanda	Tramos de edad				Total	% variac. 2015/14
	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	De 55 a 59 años	Mayor de 59 años		
<= 1 mes	47.721	37.195	24.064	10.393	**119.373**	-0,02
>1 y <= 3 meses	80.168	64.572	44.150	20.934	**209.824**	-0,97
>3 y <= 6 meses	71.717	59.776	43.269	22.186	**196.948**	1,95
>6 y <= 12 meses	79.722	69.395	57.674	34.727	**241.518**	-2,53
>12 y <= 24 meses	93.162	81.973	75.637	49.858	**300.630**	-12,31
>24 meses	187.230	208.927	258.867	175.850	**830.874**	-2,67
Total	**559.720**	**521.838**	**503.661**	**313.948**	**1.899.167**	**-3,53**

Fuente: Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo. 31 de diciembre de 2015.

2. PANORAMA ACTUAL

Si miramos a la UE y a las últimas reuniones de nuestros representantes nacionales en los respectivos Consejos Europeos[13], además de las preocupaciones por la salida del Reino Unido de la UE, los problemas de migración, y la situación de Siria o Libia, entre otros temas, aparece como una asignatura pendiente el empleo en general y en particular para el colectivo que estamos estudiando en este capítulo[14]. Concretamente en el Consejo Europeo de febrero del presente año (2016) a lo que nos insta dicho Consejo, es a hacer que Europa sea más competitiva, estando convencido dicho Consejo que se puede hacer más por parte de los Estados miembros, para promover el emprendimiento y la creación de empleo, para adaptar el mercado interior para que tenga un buen ritmo de crecimiento. Para ello una de las cuestiones que se propone en este Consejo Europeo, es instar a las instituciones europeas y a los Estados miembros a *"esforzarse por mejorar la legislación y derogar la legislación innecesaria para impulsar así la competitividad en la UE, sin dejar de tener en cuenta la necesidad de mantener unos elevados niveles de protección de los consumidores, los trabajadores, la sanidad y el medio ambiente. Se trata de un motor fundamental para propiciar el crecimiento económico e impulsar la competitividad y la creación de empleo. Para contribuir a este objetivo, el Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión han aprobado el Acuerdo Interinstitucional sobre la mejora de la legislación. Es necesaria una cooperación efectiva en este marco con el fin de simplificar la legislación de la Unión y evitar el exceso de reglamentación y las cargas administrativas para los ciudadanos, las*

[13] Conclusiones del CE de 18 de julio de 2016, 28 de junio de 2016, de 17 y 18 de marzo de 2016, 18 y 19 de febrero de 2016, 25 de junio de 2015, 19 y 20 de marzo de 2015.

[14] Por ejemplo, en las conclusiones del Consejo Europeo celebrado el 23 y 24 de octubre de 2014, se establecía que *"La situación económica y del empleo sigue siendo nuestra máxima prioridad. Los últimos datos macroeconómicos son decepcionantes, ya que muestran un crecimiento lento del PIB y la persistencia de niveles de desempleo muy elevados en gran parte de Europa, así como tasas de inflación excepcionalmente bajas. Esto pone de manifiesto que urge aplicar con prontitud medidas que impulsen el empleo, el crecimiento y la competitividad y medidas destinadas a capacitar y proteger a los ciudadanos de la Unión, tal como se indica en la Agenda estratégica para la Unión en tiempos de cambio. Las reformas estructurales y el saneamiento de las finanzas públicas son condiciones clave para la inversión. A tal fin, el Consejo Europeo ha invitado a la Comisión, al Consejo y a los Estados miembros a que plasmen sin demora estas orientaciones en medidas de actuación concretas".*

administraciones y las empresas, incluidas las pequeñas y medianas, garantizando a la vez que se cumplan los objetivos de la legislación"[15].

Por tanto, según los miembros del Consejo Europeo, la mejora del mercado de trabajo puede venir de la mano, entre otros aspectos, de la derogación de la legislación que resulte innecesaria, sin menoscabar la protección de los trabajadores con ello[16]. Esto es fundamental para el objeto de nuestro estudio, ya que lo no normado o legislado puede llegar a ser contenido de la RS, de ahí que lo destaquemos. Ese Acuerdo Interinstitucional antes mencionado[17], viene a contribuir a la simplificación y flexibilidad del ordenamiento europeo y de los ordenamientos nacionales de los Estados miembros, partiendo del principio de la necesidad en la regulación, de la subsidiariedad del derecho europeo y de la proporcionalidad de la medida en cuestión. Al ordenamiento europeo deberíamos añadir lo normado o regulado a nivel nacional en cada Estado miembro, en particular, en el ámbito laboral y de seguridad social, así como en el ámbito de la negociación colectiva. Esto hace que el umbral a superar por la RS sea más elevado que en otros ámbitos de nuestro ordenamiento jurídico. Será a partir de este umbral cuando podamos empezar a hablar de RS.

---

[15] En particular se señala que debemos centrarnos en: "a) un compromiso decidido de simplificación normativa y reducción de la carga administrativa, inclusive, cuando proceda, por medio de la retirada o derogación de actos legislativos, y una mejor utilización de las evaluaciones de impacto y de las evaluaciones ex-post a lo largo de todo el ciclo legislativo, tanto a escala de la UE como nacional. Esta labor debe basarse en los avances ya logrados merced al Programa de adecuación y eficacia de la reglamentación (REFIT); b) hacer más por reducir la carga global de la normativa de la UE, en particular para las pymes y las microempresas; c) establecer, cuando sea viable, objetivos de reducción de la carga administrativa en sectores clave, con compromisos al respecto tanto por parte de las instituciones de la UE como de los Estados miembros. Pág. 30 de las Conclusiones del Consejo Europeo de febrero de 2016".

[16] En el Consejo Europeo de junio de 2014 se establecía que *"Nuestros países están saliendo de la crisis económica más profunda en una generación. Vemos que los esfuerzos y las reformas están dando resultados. Sin embargo, no va a producirse un retorno a las promesas de antaño. Siguen existiendo importantes retos: crecimiento lento, alto desempleo, insuficiente inversión pública y privada, desequilibrios macroeconómicos, deuda pública y falta de competitividad. Respetamos el Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Todas nuestras economías necesitan seguir aplicando reformas estructurales"* Se puede consultar en http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-79-2014-INIT/es/pdf (3 de septiembre).

[17] Acuerdo para la mejora de la legislación de 13 de abril de 2016. Puede consultarse en http://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2016:123:FULL&from=EN (3 de septiembre de 2016). DOUE 123 de 12 de mayo de 2016.

En el informe GEM sobre RS Empresarial y Emprendimiento en España del año 2011[18] se realiza una descripción y examen de lo que es la RS, sus ámbitos, componentes, beneficios, etc. En particular para el grupo de empleados se señala que una organización que trabaja la RS genera "confianza" entre sus empleados incluso entre la comunidad más cercana. Además de otros muchos beneficios, se cita la necesidad de que exista *"Responsabilidad en los procesos de reestructuración por los posibles daños colaterales a los distintos grupos de personas empleadas, así como en la empleabilidad y perdurabilidad en el puesto de trabajo, buscando el desarrollo del puesto y de la persona"*[19]. Es en este punto donde situamos al colectivo objeto de estudio en este capítulo, porque dicho grupo necesita de medidas para mantenerse activo y ocupado en el mercado de trabajo, así como un tratamiento diferente en el caso de que deba salir de ese mercado de trabajo, por las dificultades o falta de oportunidades para regresar al mismo. Estas diferencias deben reflejarse en los procesos de recursos humanos que vamos a analizar el epígrafe siguiente.

3. RECURSOS HUMANOS Y TRABAJADORES DE MÁS EDAD

3.1. Los procesos en los Recursos Humanos

Para su correcta comprensión debemos destacar que no en todas las organizaciones existe un departamento de recursos humanos, en algunas de ellas esta área se ha externalizado y es otra organización quien de forma externa realiza sus funciones principales, o bien el tamaño de la organización no permite la existencia de ese área ni externa ni internamente, existiendo sólo funciones de gestoría que se desempeñan por pequeñas empresas.

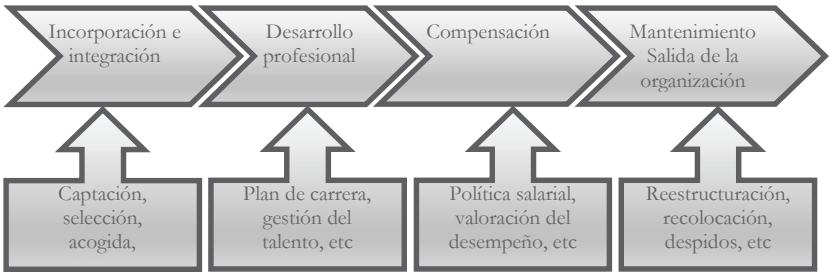
El estudio de los recursos humanos se realiza desde diferentes disciplinas: psicología, economía, derecho, etc. Pero en resumen significa entender la gestión de los recursos humanos dividida en procesos,

[18] Puede consultarse en http://antigua.gem-spain.com/Mis%20archivos/Informes%20Especiales/Responsabilidad%20social%20y%20emprendimiento%20en%20Espana_final_1.pdf (1 de septiembre de 2016).

[19] http://antigua.gem-spain.com/Mis%20archivos/Informes%20Especiales/Responsabilidad%20social%20y%20emprendimiento%20en%20Espana_final_1.pdf (3 de septiembre de 2016).

algunos más complejos que otros y que abarcan desde la constitución de la relación laboral hasta su extinción, como se muestra en el gráfico siguiente:

Procesos de Recursos Humanos y ámbitos donde poder aplicar acciones de RS de forma transversal



Fuente: Elaboración propia desde la Guía de RS empresarial interna y recursos humanos. CARL. Junta de Andalucía. 2007. Pág. 43

En el Informe publicado por el Consejo Económico y Social, en el año 2014, sobre las personas de edad avanzada se señala que *"Atendiendo al indicador europeo AROPE, que mide el porcentaje total de personas en situaciones asociadas al riesgo de pobreza o exclusión social, en 2007 España estaba 1 punto por debajo de la UE-27, mientras que en 2012 estaba 3,4 puntos por encima. Se trata de uno de los exponentes más extremos del empeoramiento de las condiciones de vida de la población de una crisis económica que perdura ya seis años y que entraña el riesgo de cronificar situaciones que hasta ahora podían ser coyunturales. El porcentaje de población de 45 a 64 años que se encontraba en esa situación de riesgo de pobreza ese mismo año era el 28,9 por 100 (…) la población entre 45 y 64 años tiene unos niveles de pobreza inferiores al del resto de grupos de edad (los más perjudicados son los jóvenes), a excepción de los mayores de 65, cuyos niveles son los más bajos"*[20] .

Para entender lo ocurrido con este grupo, debemos conocer cómo ha sido la evolución del mercado de trabajo, de la economía y de la realidad misma, además de las indicaciones de las instituciones europeas. Todo esto ha hecho necesario modificar las políticas de empleo dirigidas

[20] Informe de la situación sociolaboral de las personas de 45 a 64 años de edad, Consejo Económico y Social, 2014, p. 55.

a los trabajadores de más edad, centradas en un primer momento en posibilitar su acceso a la jubilación anticipada, a las prestaciones de desempleo, porque todo ello iba a contribuir al empleo de los más jóvenes, en resumen, para pasar de la actividad a la jubilación. Este enfoque, sin embargo, fue cambiando por varias razones, entre otras, que ese relevo generacional no se estaba produciendo realmente en las organizaciones, además de que el envejecimiento gradual de las personas empezaba a suponer que el sistema público de pensiones no fuera sostenible. Todo esto hizo que *"en el marco de la Estrategia de Lisboa, el Consejo Europeo de Estocolmo en 2001 propuso elevar las tasas de empleo de la población de mayor edad hasta el 50 por 100 para el año 2010. Esta preocupación se enfatizó con el acuerdo alcanzado en el Consejo Europeo de Barcelona de 2002 de elevar en torno a 5 años la edad media efectiva a la que las personas abandonan el mercado de trabajo en la UE para 2010"*[21].

Actualmente la Estrategia Europea 2020, aprobada en el Consejo Europeo de junio 2010, y condicionada por la situación de crisis económica mundial, continúa potenciando el envejecimiento activo y el retraso en la salida del mercado laboral de las personas de más edad y fija como objetivo para lograr en el año 2020 que la tasa de empleo alcance el 75% para la población entre 20 y 64 años. En consonancia con esto, los Estados miembros en sus políticas de empleo nacionales se han centrado primero, en que los trabajadores que rondaban los 60 años de edad salieran del mercado de trabajo para luego hacer lo posible por su mantenimiento en el mismo, fomentando la educación y formación de la población de mayor edad; la adaptación de las condiciones laborales a las capacidades físicas de los trabajadores de mayor edad; se han creado incentivos para una organización más flexible del tiempo de trabajo; se ha promovido la contratación de los trabajadores de más edad mediante reducciones de las cotizaciones a la seguridad social; se han reformado los sistemas de pensiones para limitar el acceso a la jubilación anticipada

[21] Informe de la situación sociolaboral de las personas de 45 a 64 años de edad, Consejo Económico y Social, 2014, p. 61.

e incentivar la permanencia en el mercado de trabajo, permitiendo compatibilizar los salarios y las pensiones de jubilación[22].

3.2. Previsiones de la normativa española sobre el empleo de las personas de edad avanzada

En este epígrafe vamos a realizar un repaso de las principales normas que afectan directamente al empleo del colectivo analizado, bien porque se han creado de forma específica para ellos, bien porque aunque no sean específicas, el impacto es importante.

En primer lugar debemos destacar que en el caso de España en el año 2011 se aprueba la Estrategia Global para el Empleo de los Trabajadores y las Trabajadoras de Más Edad 2012-2014 (Estrategia 55 y más)[23], vigente en el periodo 2012-2014, y que incluye medidas en materia de empleo, formación y condiciones de trabajo. Asimismo, en la propia norma se prevé que puedan incluirse medidas que puedan ser aplicadas a personas de una edad más temprana[24]. Expresamente se señala que *"la tendencia en estos momentos es promover el empleo y la formación, en contra de las políticas de índole asistencial, basadas en salidas tempranas hacia la prejubilación, la discapacidad, el desempleo o la asistencia social, propias de décadas anteriores y extendidas por la UE"*.

[22] Existen precedentes similares de garantía de empleo para la población de mayor edad en algunos Estados miembros, *"como Dinamarca o Finlandia (recuadro 3). No en vano, aunque este colectivo ha sido afectado en menor medida por el desempleo en el actual contexto de crisis, su capacidad de reincorporación al empleo es menor, estando abocados en la mayoría de los casos al desempleo de larga duración y, en última instancia, a la exclusión laboral y social. En Finlandia: La legislación (Acton the Public Employment Service 1295/ 2002) reconoce el derecho de los desempleados mayores de 60 años a que, antes de que finalice su prestación por desempleo, sean contratados con alguno de los contratos bonificados existentes, respetando el salario del empleo anterior. En Dinamarca: Mediante la puesta en marcha en 2006 del contrato senior se garantiza un empleo a los desempleados mayores de 55 años que hayan agotado la prestación por desempleo. No se garantiza que el empleo se ajuste a su nivel de formación y cualificación, lo que ha limitado su eficacia"*. Informe de la situación sociolaboral de las personas de 45 a 64 años de edad, Consejo Económico y Social, 2014, p. 64.

[23] BOE de 24 de noviembre de 2011.

[24] BOE de 24 de noviembre de 2011.

En esta norma del año 2011 y de forma resumida podemos decir que se fijan una serie de líneas de actuación[25]:

1. Jubilación parcial y contrato de relevo.
2. Incentivos generales para el mantenimiento del empleo.
3. Mantenimiento en el empleo de los trabajadores y las trabajadoras autónomos
4. Cláusulas de los convenios colectivos referidas a la edad ordinaria de jubilación. Este tipo de cláusulas deben vincularse a objetivos coherentes con la política de empleo expresados en el convenio colectivo, tales como la mejora de la estabilidad en el empleo, la transformación de contratos temporales en indefinidos, el sostenimiento del empleo, la contratación de nuevos trabajadores y trabajadoras o cualesquiera otros que se dirijan a favorecer la calidad del empleo.
5. Formación a lo largo de la vida laboral.
6. Sensibilización social de los valores positivos del trabajo de los trabajadores y las trabajadoras de más edad.

Sin embargo, esta Estrategia ha sido escasamente desarrollada bien por los acontecimientos económicos posteriores a su aprobación, bien

[25] En Europa las medidas desarrolladas en esos momentos para este grupo de trabajadores se distribuían en 3 tipos: "La experiencia de los países nórdicos centrada en alcanzar el pleno empleo como garantía para asegurar una protección social universal. Según esta filosofía, el objetivo es conseguir que las personas participen plenamente en el mercado de trabajo (…). Para ello, se adoptan un conjunto de medidas dirigidas a adaptar los puestos de trabajo en función de las necesidades específicas de los trabajadores y trabajadoras de edad y a modificar sus perfiles profesionales y las competencias requeridas –Frente a ellos, los países continentales se han caracterizado por una mayor incidencia en la protección social, adoptando medidas en el área de los seguros sociales. Más recientemente, a partir de la segunda mitad de la última década, se vienen adoptando medidas orientadas hacia una mayor participación de los trabajadores y las trabajadoras mayores en el mercado de trabajo si bien, la literatura consultada, destaca que estas actuaciones deberían ir acompañadas de reformas en el mercado de trabajo dirigidas a mejorar las condiciones de trabajo adecuándolas a las necesidades de este colectivo, a mejorar los niveles de cualificación y competencias relativamente bajos y a incentivar el trabajo y disuadir la jubilación anticipada–. Por último, el Reino Unido viene desarrollando un programa específico, «New Deal 50+», que integra actuaciones de asesoramiento a la búsqueda de empleo, de formación y de contratación, cuyos resultados han sido valorados positivamente por la OCDE. También tiene un programa tendente a prolongar la vida activa, mediante actuaciones dirigidas a la cualificación, el aprendizaje y la jubilación flexible" -BOE de 24 de noviembre de 2011-.

por la falta de voluntad del poder legislativo o del poder ejecutivo, bien por circunstancias que se nos escapan[26].

En particular, la Ley 56/2003 de 16 de diciembre, de Empleo, en su artículo 19 *octies*, señala una serie de colectivos prioritarios en el diseño de las políticas de empleo, en particular prevé: *"1. El Gobierno y las Comunidades Autónomas adoptarán, de acuerdo con los preceptos constitucionales y estatutarios, así como con los compromisos asumidos en el ámbito de la Unión Europea y en la Estrategia Española de Activación para el Empleo, programas específicos destinados a fomentar el empleo de las personas con especiales dificultades de integración en el mercado de trabajo, especialmente jóvenes, con particular atención a aquellos con déficit de formación, mujeres, parados de larga duración, mayores de 45 años, personas con responsabilidades familiares, personas con discapacidad o en situación de exclusión social, e inmigrantes, (…) 2. Teniendo en cuenta las especiales circunstancias de estos colectivos, los Servicios Públicos de Empleo asegurarán el diseño de itinerarios individuales y personalizados de empleo que combinen las diferentes medidas y políticas, debidamente ordenadas y ajustadas al perfil profesional de las personas que los integran y a sus necesidades específicas. Cuando ello sea necesario, los servicios públicos de empleo valorarán la necesidad de coordinación con los servicios sociales para dar una mejor atención a estas personas".*

En este precepto se fijan una serie de compromisos y deberes para los servicios públicos de empleo, en particular, con los trabajadores de más de 45 años, a saber, la adopción de programas específicos para el empleo y el diseño de itinerarios individuales y personalizados de empleo. Actualmente estos compromisos son de dudoso cumplimiento por las dificultades presupuestarias y de personal que tienen los propios servicios públicos de empleo[27].

---

[26] Así se pone de manifiesto en el Informe del Consejo Económico y Social del año 2014: "Tampoco parece haber sido desarrollada, como tal, la Estrategia para el empleo y la protección de los trabajadores de más edad que fue aprobada en octubre de 2011. Dicha Estrategia, a pesar de centrarse únicamente en los trabajadores de 55 años en adelante, habría supuesto un intento de abordar unitariamente los problemas relacionados con ellos, desde una perspectiva que incluía unos objetivos y un enfoque homogéneos y diversas líneas de actuación en tres ámbitos: para el mantenimiento del empleo, en relación con las condiciones de trabajo y medidas para la reincorporación a la ocupación" -p. 70-.

[27] Puede consultarse MORÓN PRIETO R., "Los estímulos al empleo de los trabajadores de edad avanzada", en AA.VV, *Tratado de jubilación*, Homenaje al Profesor Luis Enrique de la Villa Gil, Ed., Iustel, Madrid, 2007.

Al margen de la importante reforma que supuso la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, nos parece importante destacar el Real Decreto-Ley de Medidas de prolongación de la vida laboral y favorecer el envejecimiento activo, (RDLey 5/2013) que introdujo en el ordenamiento español una obligación para las empresas que abusen del despido de trabajadores mayores de 50 años, de manera que deberán abonar al Tesoro el coste del desempleo de estas personas, siempre que las compañías tengan beneficios o vayan a tenerlos a medio plazo. Así, se penaliza el diseño de los despidos colectivos que carguen la mano con los trabajadores de mayor edad. Las empresas con más de 100 trabajadores que tengan dos años seguidos beneficios (computando el año anterior al ERE y los cuatro siguientes) deberán hacer una aportación al Tesoro que garantice la financiación del coste de las prestaciones públicas (desempleo) a que dieran lugar esos procesos. Se librarán de este coste si el porcentaje de mayores de 50 años es inferior al peso de ese colectivo en la plantilla. La medida entró en vigor con efecto retroactivo (desde 1 enero 2013), para evitar un "efecto llamada". Todo ello porque *"los ajustes de plantilla no deberían discriminar a los trabajadores de más edad"*.

Desde el punto de vista de la negociación colectiva, en el III Acuerdo para el empleo y la negociación colectiva 2015, 2016, 2017 firmado el 8 de junio de 2015 indica que *"consideramos instrumentos adecuados para la consecución de aquellas finalidades, las jubilaciones anticipadas y medidas de prejubilación ligadas a las circunstancias económicas que atraviesan las empresas incluidas en la Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del Sistema de la Seguridad Social (…). Se intenta fomentar la contratación de los trabajadores con mayores dificultades para su incorporación en el mercado laboral: mayores de 45 años, parados de larga duración y personas con alguna discapacidad, teniendo en cuenta el sistema de bonificaciones a la contratación"*.

Es decir, en este acuerdo se combina las salidas anticipadas del mercado de trabajo por determinadas circunstancias económicas que la empresa deberá justificar, con la contratación a personas mayores de 45 años a través de contratos de trabajo bonificados.

Junto con este acuerdo, debemos destacar otros instrumentos fruto de la negociación colectiva que están llamados a tener un papel importante en

el mantenimiento del empleo de los trabajadores, en especial del colectivo que ahora estudiamos, se trata de los acuerdos alcanzados por las empresas y los representantes de esos trabajadores durante los periodos de consulta en los procedimientos de extinción o suspensión colectiva.

Según el Servicio público de empleo, en junio de 2016, terminaron con acuerdo entre las partes 420 expedientes de despido colectivo afectando así a 6.178 trabajadores. Y sin acuerdo 34 expediente que han afectado a 837 trabajadores.[28] En la tabla siguiente se reflejan los trabajadores afectados según el tipo de medida adoptada, destacando las suspensiones de los contratos de trabajo (4.285) frente al despido colectivo (2.011).

Junio 2016

Total			Con Acuerdo			Sin Acuerdo		
Despido colectivo	Suspensión de contrato	Reducción de jornada	Despido colectivo	Suspensión de contrato	Reducción de jornada	Despido colectivo	Suspensión de contrato	Reducción de jornada
2.011	4.285	719	1.773	3.867	538	238	418	181

Elaboración propia a partir de datos del INE

También desde el punto de vista de la negociación colectiva y de acuerdo con el Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada[29], el periodo de consultas que deben realizar las partes tendrá *"por objeto llegar a un acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. La consulta deberá versar, como mínimo, sobre las posibilidades de evitar o reducir los despidos colectivos y de atenuar sus consecuencias mediante el recurso a medidas sociales de acompañamiento, tales como medidas de recolocación o acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad"* –art. 7–.

Las medidas sociales a las que se refiere el artículo 7 del RD 1483/12 se desarrollan en el artículo 8 y 9 de la misma norma. Para ello se realiza un listado en ambos preceptos que no debemos considerar taxativo, es ejemplificativo[30]:

[28] Estos datos pueden consultarse en http://www.ine.es/ (15 de septiembre de 2016).

[29] BOE de 30 de octubre de 2012.

[30] Para más información, consultar SERRANO GARCÍA J.M., "El plan social obligatorio para las reestructuraciones empresariales socialmente responsables", *Temas Laborales*, 2099, nº 99; y *(…)*

Artículo 8. Medidas sociales de acompañamiento.	
1. A efectos de lo establecido en el apartado 1 del artículo anterior, entre las **medidas para evitar o reducir** los despidos colectivos se podrán considerar, entre otras, las siguientes:	2. Entre las medidas **para atenuar las consecuencias** en los trabajadores afectados, podrán considerarse, entre otras, las siguientes:
a) La recolocación interna de los trabajadores dentro de la misma empresa o, en su caso, en otra del grupo de empresas del que forme parte.	a) El derecho de reingreso preferente en las vacantes del mismo o similar grupo profesional que se produzcan en la empresa dentro del plazo que se estipule.
b) Movilidad funcional de los trabajadores, conforme a lo dispuesto en el artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores.	b) La recolocación externa de los trabajadores a través de empresas de recolocación autorizadas. Sin perjuicio de lo establecido en el artículo siguiente, en el caso de que se consideren estas medidas, deberá incluirse en la documentación del procedimiento, además de la concreción y detalle de las mismas, la identificación de la empresa de recolocación autorizada para llevarlas a cabo.
c) Movilidad geográfica de los trabajadores, conforme a lo dispuesto en el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores.	c) Acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad de los trabajadores.
d) Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo de los trabajadores, conforme a lo dispuesto en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores.	d) Promoción del empleo por cuenta propia como autónomos o en empresas de economía social, siempre que no persigan la continuidad de la prestación laboral de los trabajadores afectados hacia la misma empresa mediante contratas de obras o de servicios o tipos contractuales análogos que tengan por fin la elusión en fraude de ley de las obligaciones dimanantes del contrato de trabajo.
e) Inaplicación de las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo aplicable conforme a lo dispuesto en el artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores.	e) Medidas compensatorias de los gastos derivados de la movilidad geográfica.
f) Acciones de formación o reciclaje profesional de los trabajadores que puedan contribuir a la continuidad del proyecto empresarial.	f) Medidas compensatorias de las diferencias salariales con un nuevo empleo.
g) Cualquier otra medida organizativa, técnica o de producción dirigida a reducir el número de trabajadores afectados.	

TORRE GARCÍA C., *Reestructuraciones empresariales y responsabilidad social: planes sociales, medidas alternativas y políticas de acompañamiento*, Ed. Cinca, 2011.

Como puede comprobarse, existe una variedad de medidas legales para atender al colectivo objeto de estudio, unas son más beneficiosas que otras como puede ser la recolocación interna o la movilidad funcional y geográfica. Esto es importante, porque en la búsqueda de un nuevo empleo, este colectivo se encuentra con una serie de hándicaps como se verá más tarde.

Además, este plan social que estamos destacando, no debería consistir en una simple fórmula para incrementar el importe de las indemnizaciones, fijadas legalmente en 20 días de salario por año trabajado. En ocasiones el acuerdo entre las partes se produce una vez conseguido el incremento de dicha cantidad, dejando vacío de contenido real dicho acuerdo y el periodo de consultas, al no profundizar en la causa del despido para atenuar o reducir los afectados, y centrarse sólo en las cantidades de salida que perciben los trabajadores afectados. Tras un plan social no se debe esconder una reducción voluntaria de la plantilla, ya que la finalidad de esta herramienta es evitar o reducir el número de afectados[31]. También es cierto que no podemos establecer un contenido fijo e idóneo estándar para estos planes sociales, ya que tendremos que analizar caso por caso para tener en cuenta la realidad económica y social del entorno en el que se encuentra la organización y los trabajadores afectados por la medida.

Es en este punto donde la RS tiene su mejor cabida, de manera que finalmente se diseñen planes socialmente responsables ajustados a cada caso, a cada organización y grupo de trabajadores, fijando medidas de tipo variado según la diversidad existente. El problema en este punto, es la necesidad de fijar acciones o medidas más allá de lo que establece el artículo 8 del RD 1483/12. Todo ello para que la reestructuración sea lo más beneficiosa posible para la plantilla y la propia organización, lo que exige que el empleador se anticipe o plantee la reestructuración lo antes posible para poder así tener un margen de acción al respecto y adoptar diferente tipo de medidas[32]. Es importante en este proceso de reestructuración tener en cuenta las causas que lo justifican. Se deben

[31] En parecidos términos se pronuncia SERRANO GARCÍA J. M., "*El plan social obligatorio...*", *op. cit.*, p. 217.

[32] Puede consultarse TORRE GARCÍA C., "*Reestructuraciones empresariales...*", *op. cit.*

utilizar criterios objetivos y razonables para seleccionar a la plantilla finalmente afectada, criterios que impidan que la discrecionalidad del empleador se convierta en arbitrariedad, de manera que se conecte la causa del despido o suspensión o reducción de la relación laboral con los resultados de la medida aplicada. Todo ello para que pueda hablarse de "licitud" en el despido, suspensión o reducción de la relación laboral. Por esto se exige que los criterios de afectación se fijen en el marco previo para poder seleccionar individualmente a los trabajadores finalmente afectados. Estos criterios hay que indicarlos en el escrito de apertura del periodo de consultas entre el empleador y los representantes de los trabajadores. Lo habitual es que se fijen varios criterios que irían acompañados de su motivación en la memoria explicativa del despido, suspensión o reducción. No pueden ser criterios vacuos ya que estos son rechazados por la jurisprudencia existente en esta materia. Es en este punto donde se encuentra el nudo gordiano de muchos casos de reestructuración empresarial y es donde entendemos puede tener cabida la RS[33].

[33] Consultar a VIÑUELAS ZAHÍNOS M., "Política de empleo discriminatoria por razón de edad", *Revista doctrinal Aranzadi Social*, nº 6818, 2005.

En cuanto a la recolocación, el artículo 9 del Real Decreto, establece lo siguiente:

Artículo 9. Plan de recolocación externa.
1. De acuerdo con lo establecido en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, las empresas que lleven a cabo **un despido colectivo de más de cincuenta trabajadores** deberán incluir en todo caso en la documentación que acompaña la comunicación al inicio del procedimiento, un plan de recolocación externa para los trabajadores afectados por el despido colectivo, a través de empresas de recolocación autorizadas.
2. El plan deberá garantizar a los trabajadores afectados por el despido colectivo**, con especial extensión e intensidad a los de mayor edad,** una atención continuada por un periodo mínimo de seis meses, con vistas a la realización de las acciones a que se refieren los apartados siguientes.
3. El plan de recolocación presentado por la empresa al inicio del procedimiento deberá contener medidas efectivas adecuadas a su finalidad en las siguientes materias:
a) De intermediación consistentes en la puesta en contacto de las ofertas de trabajo existentes en otras empresas con los trabajadores afectados por el despido colectivo.
b) De orientación profesional destinadas a la identificación del perfil profesional de los trabajadores para la cobertura de puestos de trabajo en las posibles empresas destinatarias de la recolocación.
c) De formación profesional dirigidas a la capacitación de los trabajadores para el desempeño de las actividades laborales en dichas empresas.
d) De atención personalizada destinadas al asesoramiento de los trabajadores respecto de todos los aspectos relacionados con su recolocación, en especial, respecto de la búsqueda activa de empleo por parte de los mismos.
4. El contenido del plan de recolocación podrá ser concretado o ampliado a lo largo del periodo de consultas, si bien al finalizar el mismo deberá ser presentada su redacción definitiva.
5. A efectos del cómputo del número de trabajadores a que se refiere el apartado 1 se tendrán también en cuenta los trabajadores cuyos contratos de trabajo se hayan extinguido por iniciativa de la empresa o empresas del mismo grupo, en virtud de motivos no inherentes a la persona del trabajador distintos de los previstos en el artículo 49.1.c) del Estatuto de los Trabajadores, siempre que dichas extinciones de contratos se hayan producido dentro de los noventa días inmediatamente anteriores al inicio del despido colectivo.

Según este artículo 9.2, en los planes de recolocación es preciso dedicarles una especial atención a las personas de más edad. Una atención que sea continuada y personalizada, durante al menos de seis meses, y a través de medidas de orientación y formación profesional que les ayuden a encontrar un empleo. Como declaración de intenciones este precepto no plantea problema alguno, si bien no existe garantía alguna al respecto sobre la obtención o no de ese empleo. Como se ha puesto de

manifiesto *"una de las preocupaciones sobre esta herramienta ha sido la de su efectividad y garantía. En relación con ello, la norma establece el deber de la autoridad laboral, a través del servicio público de empleo competente, de verificar su cumplimiento y, en su caso, requerir a la empresa para que lo cumpla. Asimismo, se prevé explícitamente la accionabilidad de dicho cumplimiento por parte de los trabajadores"*[34]. Existe pues una necesidad de vigilar y controlar la efectividad de la medida.

El artículo 13. del Real Decreto 1483/2012 vuelve a mencionar a este colectivo cuando se refiere a la prioridad de permanencia en la empresa, señalando que además de los representantes legales de los trabajadores, pueden tener prioridad de permanencia *"los trabajadores pertenecientes a otros colectivos cuando así se hubiera pactado en convenio colectivo o en el acuerdo alcanzado durante el periodo de consultas, tales como trabajadores con cargas familiares, mayores de determinada edad o personas con discapacidad"*. Este precepto otorga a los negociadores (tanto del lado empresarial como del trabajador) la facultad de considerar a este colectivo "especial", es decir, con necesidades diferenciadas que justifican un trato más favorable porque objetivamente reúnan características especiales o distintas.

En resumen, el colectivo de trabajadores de más edad ha sido y es tenido en cuenta en los expedientes de despido y suspensión colectivos, bien por la vía de las medidas sociales de acompañamiento, como puede ser la recolocación interna o la formación; bien por la vía del plan de recolocación externo que se apruebe, el cual ha sido reformulado en la última modificación legal para establecer una serie de garantías que eviten que sea una simple declaración de intenciones. Esto da cuenta del nivel o umbral que debe superarse para poder adoptar medidas de RS en relación con los mayores de 45 años.

Como última norma nacional, destacar la Resolución de 22 de agosto de 2016, de la Secretaría de Estado de Empleo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 5 de agosto de 2016, por el que se aprueba el Plan Anual de Política de Empleo para 2016, según lo

[34] Informe del Consejo Económico y Social, 2014, p. 137.

establecido en el artículo 11.2 del texto refundido de la Ley de Empleo, aprobado por el Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre[35].

Esta norma fija como objetivo estratégico *"favorecer la empleabilidad de otros colectivos especialmente afectados por el desempleo, en particular los mayores de 45 años que sean desempleados de larga duración, beneficiarios del Programa de Recualificación Profesional de las personas que agoten su protección por desempleo (PREPARA), del Programa de Activación para el Empleo y del Programa de Acción Conjunto para la Mejora de la Atención a las Personas Paradas de Larga Duración".*

Este Plan anual se divide en ejes de actuación o acción y las personas mayores aparecen mencionadas tanto en los ejes de acción, por ejemplo, el relativo a formación, como en los instrumentos y medidas de la creación de empleo, también a través de los indicadores, y en todas las Comunidades Autónomas[36].

3.3. Otros documentos de interés

Pues bien, si todo lo anterior es lo normado o regulado sobre el empleo/desempleo de las personas de edad avanzada, nos restaría analizar cuál es el campo de acción que se deja a la RS, teniendo en cuenta que como contenido de la misma se deberían diseñar medidas que superen lo normado, o que se refieran a aspectos no contemplados en las normas que hemos estudiado.

Si analizamos el VIII Informe elaborado por Adecco en el año 2016 sobre los Mayores de 45 años en riesgo de exclusión social, resulta que a nivel nacional, el 70% de estos mayores parados de larga duración no sigue una estrategia correcta de búsqueda de empleo. El 64% no sintetiza la información y presenta un currículo demasiado largo (o más de 2 páginas), además 8 de cada 10 no lo adapta a las necesidades de la oferta

[35] BOE 31 de agosto de 2016.

[36] Puede consultarse, CARRIL VÁZQUEZ J.M., "El papel atribuido a la edad en la legislación laboral y de seguridad social española", en AA.VV, *La relevancia de la edad en la relación laboral y de seguridad social*, Ed. Thomson Aranzadi, 2009; y CORREAL TRESCASTRO P, y HERNANDEZ LLORCA B., "La protección de la vejez en el marco de la crisis económica", en AA.VV., *El Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social ante la crisis económica*, Ed. Comares, 2010.

concreta y sabemos que las empresas reciben cada día cientos de currículos. El 70% se limita a describir las funciones desempeñadas en sus puestos de trabajo, sin destacar los logros alcanzados, y los reclutadores buscan el valor aportado, los hitos conseguidos. Sólo el 26% utiliza las redes sociales como canal para la búsqueda de empleo, lo que limita sus posibilidades de competir ante ciertas ofertas. El 71% acude a las entrevistas de trabajo con gran inseguridad, por creer que su edad es un hándicap para ser seleccionado, la actitud y la seguridad en uno mismo son una pieza clave para encontrar trabajo. Es también importante que los tiempos largos de inactividad profesional sean cubiertos con otras actividades, los llamados "gaps" en los currículos no dan buena imagen, deberían de ocuparse con otras actividades si no es posible trabajar (formación, voluntariado, etc). Además de todo esto, existe la circunstancia de que su población activa no dejar de aumentar mientras que la de los jóvenes, por ejemplo, tiende a disminuir[37].

Este mismo estudio se extiende a las Comunidades Autónomas donde encontramos una variedad de datos interesantes. Vamos a destacar algunos de ellos si bien dada la extensión de la información y la limitación espacial de este estudio, nos llevan a sintetizar esta información[38].

- En Andalucía, el 73% de los trabajadores de esta edad no sintetiza la información y un presentan un currículo demasiado extenso, meramente descriptivo de las funciones realizadas. El 29% utiliza las redes sociales para encontrar empleo, dato algo mejorado respecto del dato nacional, si bien sigue siendo insuficiente el empleo de estas herramientas.
- En Aragón, un 85% de estos trabajadores presenta el mismo currículo a todas las ofertas, no adaptándolo a cada una de ellas y con la mera descripción de las funciones realizadas.

[37] Toda esta información puede consultare en http://www.fundacionadecco.es/SalaPrensa/PublicacionesEstudioCasos.aspx?Est_Id=55&Est_Tipo=1 (3 de octubre de 2016).
[38] Puede ampliarse la información en http://www.fundacionadecco.es/SalaPrensa/PublicacionesEstudioCasos.aspx?Est_Id=55&Est_Tipo=1 (3 de octubre de 2016).

- En Asturias, el 81% de este colectivo no sintetiza la información en su currículo, se limitan a describir las funciones realizadas en las ocupaciones previas y sólo el 21% utiliza las redes sociales para la búsqueda de empleo.
- En Baleares nos llama la atención que sólo el 11% utilice esas redes sociales para buscar empleo, aunque los que no concretan su currículo a la oferta asciende al 60%, algo menos que el mismo dato a nivel nacional.
- En Canarias, sólo el 12% utiliza las redes sociales en su búsqueda de empleo, y el 75% no adapta su currículo a la empresa y oferta a la que se presenta.
- En Castilla-La Mancha, el 15% acude a las redes sociales como vehículo para la búsqueda de empleo, el 80% acude a las entrevistas de trabajo con gran inseguridad, y el 90% presenta a todas las empresas el mismo currículo.
- En Extremadura, el 38 % no utiliza las redes sociales para este fin.
- En Murcia, el 84% no adapta el currículo a la oferta de trabajo, presenta en todos los casos el mismo.
- Y en el País Vasco, solo el 10% utiliza las redes sociales y el 82% no adapta su currículo a la concreta oferta de trabajo.

Todos estos datos nos hacen pensar en la necesidad de mejora de las "pautas de búsqueda de empleo" que tienen las personas de más de 45 años. Estamos pues en un ámbito que se abre a la RS y a los recursos humanos, pudiendo diseñar planes estratégicos en este sentido. Estamos ante un campo donde las instituciones públicas no se detienen de la forma necesaria cuando ofertan algún tipo de asesoramiento en esta materia.

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y TRABAJADORES DE MÁS EDAD

En España tenemos vigente en este momento la Estrategia de RS 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de

organizaciones[39]. Lo primero que llama la atención es que se incluyen todo tipo de organizaciones: empresas, administraciones públicas y resto de organizaciones. En segundo lugar, se busca el desarrollo de aquellas actuaciones que mejoran las condiciones de igualdad, conciliación, no discriminación y la inserción laboral de colectivos con mayores dificultades para acceder o mantenerse en el mercado laboral y aquellos en riesgo de exclusión social, así como de mujeres víctimas de violencia de género. Entre estos colectivos podemos incluir a los trabajadores de más edad. Como objetivo general de esta estrategia se fija *"la creación de empleo de calidad y el mantenimiento de empleo basado en la estabilidad, así como la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores"*.

Para conseguir este objetivo general se fijan objetivos específicos:

- Objetivo 1. Impulsar y promover la RS, tanto en las empresas, incluidas las PYMES, como en el resto de organizaciones públicas y privadas.
- Objetivo 2. Identificar y promover la RS como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social.
- Objetivo 3. Difundir los valores de la RS en el conjunto de la sociedad.
- Objetivo 4. Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RS, que garantice el cumplimiento y respeto de los principios de la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de Garantía de la Unidad de Mercado en esta materia.

En cuanto a las líneas de actuación (10) y las medidas concretas (60) que contempla esta Estrategia, textualmente se citan:

1. Promoción de la RS como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles.
2. Integración de la RS en la educación, la formación y en la investigación.

[39] Puede consultarse en http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf (20 de septiembre de 2016).

3. Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza.
4. Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo.
5. Inversión socialmente responsable en I+D+i.
6. Relación con los proveedores.
7. Consumo responsable.
8. Respeto al medioambiente
9. Cooperación al desarrollo.
10. Coordinación y participación

Las medidas de RS concretas que vamos a analizar a continuación son las encuadradas en la línea cuarta sobre gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo. Todas ellas buscan mejorar el empleo, mediante su creación y mantenimiento de forma estable, además de:

a. Hacer que las plantillas de las empresas sean diversas, tan diversas como la propia realidad de la sociedad (medida 22 de la Estrategia de RS). De manera que se atienda al género, por su puesto a la edad, a la discapacidad, al origen cultural o étnico, entre otros criterios, más allá de los mínimos legales establecidos y siempre de manera voluntaria.
b. Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que trabajan fuera del hogar y hacer posible la tan demandada corresponsabilidad, todo ello a través del teletrabajo, la organización flexible del trabajo, la racionalización de los horarios, fomentando prácticas empresariales "familiarmente responsables" (medida 23).
c. Promocionar la salud laboral a nivel de centro de trabajo, para atender a las particularidades de cada centro y al mejor clima laboral (medida 24).
d. Integrar a las personas en riesgo de exclusión social, como es el caso de los discapacitados, de las personas que participan en empresas de inserción y en centros especiales de empleo, en especial el caso de los jóvenes (medida 25).
e. Protección de los Derechos Humanos en toda la cadena de valor: proveedores y distribuidores especialmente (medida 26). En este punto, consideramos de vital importancia no sólo el respeto de

los principales instrumentos jurídicos sobre Derechos Humanos, tanto internacionales como nacionales, ya que esto sería cumplimiento de la Ley y no RS, sino la protección añadida de aspectos tales como el trabajo de menores, el trabajo en condiciones de salubridad, la colaboración con organizaciones de protección de los Derechos Humanos, etc.

f. Fomento de la contratación indefinida, la conversión en indefinidos de los contratos formativos y de todas las modalidades contractuales que se utilicen para dar una oportunidad laboral a los jóvenes y mayores de 45 años. (medida 27). Esta medida es fundamental porque se estaría fomentando la contratación indefinida y estable, realizada de forma voluntaria, si nos quedamos en el plano de la RS, pero sería obligatoria si atendemos a las modificaciones de los contratos de trabajo operadas con las últimas reformas que lo fomentan a través de bonificaciones y subvenciones, quedando pues una delgada línea de separación entre la regulación como medida de obligado cumplimiento por estar en una norma y la creación de la medida de RS, como ya hemos expuesto en otros trabajos[40]. Esto nos lleva a preguntarnos ¿dónde estaría el límite para que la medida comenzara a ser de RS?. ¿es más deseable que la medida tenga una garantía prevista en la norma o bien es mejor dejarlo a la voluntad del empleador?

g. Promocionar el voluntariado corporativo entre los empleados y los representantes de los trabajadores (medida 28).

Para la implantación y seguimiento de todas estas medidas se han previsto diferentes fases, siendo algunas de prioridad muy alta, otras sólo altas y otras de prioridad media. Reflejamos en la siguiente tabla dicha intensidad de prioridad en función de las medidas que hemos destacado en este estudio.

NIVEL DE PRIORIDAD	NÚMERO DE MEDIDA
Muy Alta	26
Alta	22,23, 24, 25, 27,
Media	28

[40] CASTELLANO BURGUILLO E., *El papel de la responsabilidad social y los jóvenes*", en "*Jóvenes y políticas de empleo*, Ed. Bomarzo, 2014.

En este momento queremos resaltar la medida número 22 y número 27. La primera se refiere a la diversidad existente en las organizaciones, siendo la edad un criterio de diversidad a considerar. La segunda medida se refiere al fomento de la contratación indefinida entre el colectivo de trabajadores mayores de 45 años. Debemos decir que la primera medida sí tiene sentido en el contenido de un posible plan estratégico de RS, si bien la segunda forma parte ya del entramado normativo que regula los contratos de trabajo en España, por lo que la medida de incentivo cuenta ya con un umbral normativo bastante beneficioso para ese colectivo de trabajadores.

Por otra parte, y como hemos indicado al comienzo de este trabajo, debemos decir que no será lo mismo analizar y diseñar un plan estratégico de RS si la organización se encuentra en una situación económica desahogada que si se encuentra en una situación de necesidad y difícil economía. Es decir, si una empresa tiene problemas de competitividad y económicos tiene varias posibilidades, reducir costes y entre ellos de mano de obra; abrir nuevos mercados; generar nuevos servicios o productos, etc. Si opta por reducir mano de obra el siguiente paso suele ser plantear un despido colectivo o ERE, negociar las indemnizaciones que procedan y pagar a los despedidos. Aunque se trata de una opción costosa en personas y dinero, sin embargo, suele ser la más propuesta. Lo más adecuado es que ese plan estratégico contemple la RS en relación con las personas de edad avanzada, tanto si la organización marcha bien como si existe un mal escenario económico[41], si bien es escaso este último planteamiento. En este punto debemos decir que uno de los valores fundamentales que debe existir en las organizaciones es el "trato justo y equitativo", evitando cualquier discriminación de cualquier tipo entre sus empleados, lo que supone adoptar tratos diferentes cuando existan razones o causas objetivas y proporcionales a su fin[42].

[41] FERNÁNDEZ GAGO R., *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Ed. Paraninfo, 2005.

[42] AA.VV, "Edad y empleo. Colectivos desfavorecidos", en *La relevancia de la edad en la relación laboral y de seguridad social*, Ed. Thomson Aranzadi, 2008; y BALLESTEROS GONZALO M., *Empleo de colectivos desfavorecidos y responsabilidad social empresarial*, Ed. Alhambra, 2005.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, destacar que algunas acciones o medidas adecuadas desde el punto de vista de la RS y los recursos humanos[43] son las siguientes:

- Que en el diseño de puestos, la descripción que se realice solo contenga características relacionadas con el conocimiento, experiencias y competencias necesarias para su desempeño.
- Que en el diseño de puestos no se indiquen especificaciones relacionadas con la edad, el sexo, la raza, la orientación sexual, la nacionalidad, etc
- Que toda acción de reclutamiento de personal sea publicitada, sin excepciones.
- Que solo se evalúen a la hora de medir el desempeño, factores que tengan que ver con dicho aspecto y no aspectos subjetivos.
- Que los planes de carrera estén abiertos a todos los empleados.
- Que en las situaciones de dificultad económica u organizativa de la institución, se realice una reorganización pactada del tiempo de trabajo y del resto de condiciones laborales, excedencias temporales, permisos retribuidos.
- En las situaciones de salida del empleado de la organización, podemos encontrar planes de contingencia que incluyan varias acciones centradas en la desvinculación de la organización:
    - entrevistas de salida para intercambiar pareceres ya que el abandono de una empresa afecta al empleado y a la organización[44];
    - ayuda y asesoramiento para obtener capital económico para crear una spin off con la cual seguir trabajando con la organización fomentando así el emprendimiento;
    - planes de recolocación interna o externa, como ya hemos citado.
    - las llamadas "antenas de empleo" que mediante la herramienta del balance profesional[45] tratan de adecuar los

[43] Para más información, puede consultarse ALONSO ARROYO F. J., *Adquisición de actitudes de responsabilidad social a través de un programa de promoción de voluntariado*, Publicaciones de la Universitat de València.

[44] Puede consultarse para más información, *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*, CARL, Junta de Andalucía, 2007, p. 46.

perfiles de los empleados a las nuevas oportunidades laborales que se puedan presentar.[46]

5. CONCLUSIONES

1. El desempleo afecta de forma importante al colectivo de personas entre 45 y 64 años, haciendo que este colectivo pueda llegar a constituir un grupo de exclusión social. Con la crisis económica y financiera, la edad de los despedidos ha retrocedido hasta los 50 años y resulta que estos parados son los que lo tienen más difícil para volver a trabajar. Si miramos las estadísticas existentes sobre la materia, resulta que el tiempo medio de recolocación oscila entre los seis y nueve meses, pero el número de desempleados de larga duración (más de un año sin encontrar empleo) que son mayores de 50 años se está multiplicando. Son los conocidos como desempleados *seniors* o veteranos. Estos trabajadores en muchos casos, salieron de la organización pensando que podían acceder a algún modelo de pre-jubilación o jubilación anticipada la cual, sin embargo, se ha endurecido en sus requisitos por el coste económico que están suponiendo para la caja única de la Seguridad Social. Si buscamos los responsables de ese comportamiento posiblemente no encontremos sólo uno, *"las empresas han tenido una vía impresionante para reducir y rejuvenecer plantillas a cambio de la paz social. (…) Durante muchos años los empresarios y los sindicatos han pactado la expulsión de cientos de miles de personas del mercado de trabajo, a partir de los 55 años"*[47].

[45] El balance profesional es la parte del proceso de orientación profesional en el que se contrastan las características de la persona con los requerimientos y el estado del mercado de trabajo, con el objetivo. de definir un proyecto profesional con posibilidades de éxito. Así pues, un balance profesional contempla dos dimensiones: el autoconocimiento (el conocimiento del propio perfil profesional), y la valoración del grado de ajuste del perfil profesional a las tendencias y demandas del mercado de trabajo. En base a la primera dimensión, el balance profesional empieza con un análisis de los conocimientos y las competencias de una persona, así como de sus motivaciones e intereses profesionales. En http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/1_Balance_Profesional_1_AUTOCONOCIMIENTO_ES_Intranet_P22_tcm24-3780.pdf (25 de septiembre de 2016).

[46] Esta materia puede ampliarse consultando, entre otros, a LACALLE GARCÍA G. y otros, *El área de recursos humanos de una empresa: recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, Ed. Editex 2012 y BALLESTEROS GONZALO M., "*Empleo de colectivos desfavorecidos...*", *op. cit.*

[47] Publicado en http://www.elpueblodeceuta.es/201401/20140105/201401055105.html (3 de septiembre de 2016).

2. Las razones por las que este colectivo tiene más dificultades para encontrar empleo son varias. En primer lugar y aunque no ocurra siempre, existe una falta de adecuación a las TIC`s así como un bajo nivel de idiomas, por lo que están en situación de desventaja con los candidatos más jóvenes. En segundo lugar, tienen cargas familiares que generan por una parte, una mayor necesidad económica y, por otra parte, dificultades para la movilidad geográfica, por eso en ocasiones se ven obligados a rechazar ofertas de trabajo que supongan condiciones salariales similares o inferiores a la cuantía que perciben por la prestación por desempleo. Y, en tercer lugar, tienen una mayor resistencia al cambio si han estado mucho tiempo en una misma organización o actividad concreta. A esto debemos añadir que todo lo anterior genera una suerte de frustración psicológica.

3. Europa está preocupada por este colectivo, después de la preocupación por los jóvenes, teniendo en cuenta que estos mayores tienen más dificultades para moverse en la búsqueda de empleo, así como para aprender un nuevo oficio o actividad. Por lo que podemos decir que desde la UE se va a insistir en protegerlos, aunque hay que decir también que la política de empleo europea ha variado respecto de este grupo, así también lo ha hecho los Estados miembros, primero se fomentó su salida anticipada del mercado de trabajo, principalmente para permitir la entrada de mano de obra joven y alcanzar así el relevo generacional, y luego se opta por el mantenimiento de este colectivo en dicho mercado con medidas como bonificaciones incluso de reingreso.

4. En otro orden de cosas, debemos recordar que Europa apela a la simplificación legislativa lo que ayudaría a dejar espacio para la RS, con medidas como la propuesta por el BBVA, en el sentido de realizar un reparto en los costes del despido: *"BBVA Research apuesta en su último informe por simplificar el menú de tipos de contrato y por un «sistema mixto» de indemnización por despido obligatorio para los nuevos contratos, en el que ésta sea gradual dependiendo de la antigüedad del trabajador en la empresa, y de una cuenta de ahorro individual que actuaría como un «salario diferido», equivalente al 2,19% del salario bruto anual, inspirada en el modelo austriaco de indemnizaciones. Estas medidas permitirían, según la entidad, avanzar hacia un escenario en el que el contrato indefinido sea la opción por defecto. La reforma laboral «no ha sido suficiente» para reducir el uso de la contratación temporal frente a la indefinida. (…)*

Esta indemnización se complementaría con las aportaciones del trabajador a esa cuenta de ahorro individual. Así, todos los trabajadores temporales e indefinidos tendrían una cuenta nutrida con una suerte de «salario diferido» equivalente a ocho días de salario por año, esto es, el 2,19% del salario bruto. En el caso de los trabajadores que cobraran el Salario Mínimo Interprofesional (SMI), de 645,3 euros brutos al mes, la cuenta de ahorro individual debería ser nutrida por la Administración y se entendería como una bonificación de 2,19 puntos en la cuota a la Seguridad Social. BBVA Research justifica que debería tener un menor coste por despido que el temporal para aumentar su atractivo y penalizar a las empresas con una rotación de personal elevada e injustificada. A cambio de una menor indemnización inicial, los trabajadores tendrían una contratación más estable y mayores salarios".[48]

5. Como ha señalado algún autor el problema no es la edad es la falta de trabajo real, la menor productividad de las organizaciones, las reducciones de mercado, por lo que el incremento en el número de contrataciones necesariamente debe venir de una ampliación del mercado y de los servicios y actividades que se prestan por estas organizaciones[49].En este punto sí es importante la imagen que desprenda la organización, imagen cuya mejora en ocasiones ha sido el motor para adoptar planes estratégicos de RS, aunque esto se criticado por ser cuestiones relacionadas con el marketing de la empresa. Es posible que

[48] Noticia publicada por Europa Press en el Economista, el 13 de noviembre de 2014. De forma más amplia se indica en este artículo: *"Cifras del despido. En el caso del despido procedente, con sólo un año trabajado, sólo se aplicaría el rescate de la aportación a la cuenta de ahorro individual, esto es, ocho días por el año trabajado. En el segundo año, se combinaría la cuenta y cuatro días por año trabajado (12 días, en suma); en el tercero, serían ocho días (16 días en total) y finalmente 12 días en el cuarto año, hasta sumar al menos 20 días por año trabajado, como los que actualmente paga el empresario. Cuando el despido es improcedente, el coste sería de cuatro días el primer año trabajado, aumentando en tres días con cada año hasta un máximo de 25 días, de modo que en total se alcanzarían al menos 33 días por año trabajado de indemnización, sumando la cuenta individual, cuando el trabajador alcanzara los ocho años o más de antigüedad. En el caso de trabajadores temporales, junto con la aportación de ocho días de salario por año, se mantendría la indemnización de 12 días por año, con independencia de la causa, tal y como está dispuesto actualmente. Al final del contrato, si el trabajador rescata el fondo percibiría, al menos, 20 días por año y un máximo de 40 días por año si el despido se produjera al finalizar el periodo máximo de 24 meses. De este modo, el despido sería más barato en los primeros años en el caso de los contratos indefinidos".*

[49] *"El problema no es la edad, sino la falta de trabajo en algunas ocasiones y la falta de adecuación de los conocimientos en otras".* Rojo continúa señalando donde hay deberes por hacer: *"Aún no se ha desarrollado la estrategia española para el empleo de los trabajadores mayores de 55 años."* En http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/09/actualidad/137876247 (20 de septiembre 2016).

debamos asumir ese precio si a cambio se adoptan medidas para los colectivos más vulnerables de la organización.

6. La personas de 45 a 64 años de edad son un grupo central en la sociedad española, ahora y en el futuro a medio plazo, y tanto desde el punto de vista cuantitativo como atendiendo a la posición responsable que ocupan con respecto a los más jóvenes y a los más mayores. De ahí que sea importante recordar que la caída en su empleo y la persistencia del paro tras seis años de crisis tienen costes altos, y que la salida anticipada de la actividad laboral comporta, además, pérdidas de población activa francamente gravosas[50].

7. Por último, siempre nos quedará el autoempleo, parafraseando a Rick Blaine en la película de Casablanca. Ya que, si nada de lo aprobado sirve, los seniors siempre pueden emprender. De hecho, y en contra de lo que podría parecer, los mayores de 45 años ponen en marcha en nuestro país más de la cuarta parte de las nuevas empresas. Así, la edad media de los emprendedores españoles se cifra en más de 38 años. No en vano, la experiencia es el mejor compañero de viaje del emprendimiento en una época en la que las ideas deben estar muy bien asentadas para funcionar [51].

BIBLIOGRAFIA

AA.VV.: *Empleo y protección social de los trabajadores de edad avanzada. Análisis comparado de la situación actual y propuestas de futuro.* Consejo Económico y Social, Madrid, 2009.

AA.VV.: "Edad y empleo. Colectivos desfavorecidos", en *La relevancia de la edad en la relación laboral y de seguridad social*, Thomson Aranzadi, Navarra, 2008.

BALLESTEROS GONZALO M.: *Empleo de colectivos desfavorecidos y responsabilidad social empresarial.* Alhambra 2005.

[50] Así también se ha pronunciado el Consejo Económico y Social en su informe antes citado -p. 172-.

[51] Consultar informe del CES sobre este colectivo.

CARRIL VÁZQUEZ J.M.: "El papel atribuido a la edad en la legislación laboral y de seguridad social española", en *AA.VV. La relevancia de la edad en la relación laboral y de seguridad social*. Thomson Aranzadi, Navarra, 2009.

CASTELLANO BURGUILLO E.: "El papel de la responsabilidad social y los jóvenes" en AA.VV.: *Jóvenes y políticas de empleo*. Editorial Bomarzo, 2014.

CORREAL TRESCASTRO, P. y HÉRNANDEZ LLORCA B.: "La protección de la vejez en el marco de la crisis económica", en AA.VV.: *El Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social ante la crisis económica*. Comares, Granada, 2010.

FERNÁNDEZ GAGO R.: *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Ediciones Paraninfo, 2005.

JAVILLIER, J.C.: "La responsabilidad social de las empresas y la edad de los trabajadores" en AA.VV.: *La edad en relación al empleo, la Seguridad Social y la inmigración*. Bosch, Barcelona, 2009.

LACALLE GARCÍA G. y otros: *Políticas de desarrollo de los recursos humanos: promoción y control: recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editorial Editex 2012. De este mismo autor: *Políticas de formación de recursos humanos: recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editorial Editex, 2012.

MARTÍNEZ YÁÑEZ N.: "Efectos de la prejubilación como consecuencia de ERE". En *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, num. 4/2008.

MORÓN PRIETO, R.: "Los estímulos al empleo de los trabajadores de edad avanzada", en AA.VV.: *Tratado de jubilación. Homenaje al Profesor Luis Enrique de la Villa Gil con motivo de su jubilación*, Iustel, Madrid, 2007.

RODRIGUEZ-PIÑERO Y BRAVO FERRER M.: "Jubilación y discriminación en el empleo por razón de edad en el derecho comunitario*", en* AA.VV.: *La edad en relación al empleo, la Seguridad Social y la inmigración* Bosch, Barcelona, 2009.

SERRANO GARCÍA J. M.: "El plan social obligatorio para las reestructuraciones empresariales socialmente responsables", en *Temas Laborales*, núm. 99, 2009.

TORRE GARCÍA C.: *Reestructuraciones empresariales y responsabilidad social: planes sociales, medidas alternativas, y políticas de acompañamiento*. Ediciones Cinca. 2011.

TRIGUERO MARTÍNEZ L.A.: "La edad avanzada en relación al empleo, la jubilación y la seguridad social: envejecimiento activo, política de Reinserción y derecho antidiscriminatorio". *Revista Aranzadi Doctrinal*, num. 4/2015.

VIÑUELAS ZAHÍNOS M.T.: "Política de Empleo discriminatoria por razón de edad". *Revista Doctrinal Aranzadi Social* num. 6818/2005.

VIVERO SERRANO J.B.: "La designación de los trabajadores objeto de despido colectivo". *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, num. 7/2013.