RECURSOS HUMANOS, MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y TRABAJADORES MADUROS

ROSA ANA LOZANO ANTÓN
Técnico Recursos Humanos
Agencia Sanitaria Coste del Sol

1. LA PROLONGACIÓN DE LA VIDA LABORAL COMO PARTE DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como es sabido por todos, la prolongación de la vida laboral –una exigencia cada vez más urgente de acuerdo con los datos demográficos– se puede materializar tanto a través del trabajo por cuenta propia como por cuenta ajena. Dentro de esta última posibilidad se va a abordar qué pueden hacer las empresas en relación con las personas maduras para favorecer dicha prolongación; siempre dentro del margen de acción, que comprende la gestión de los recursos humanos.

Pues bien, son muy distintas las variables que intervienen en dicha gestión así como también son muchos los instrumentos a tener en cuenta en la misma. De todo ello, tres van a ser los pilares de nuestra configuración de la gestión de los recursos humanos en relación con el colectivo de los trabajadores maduros.

En primer lugar, y como no podría ser de otro modo, el cumplimiento de la legislación vigente. Aunque no existen demasiadas disposiciones referentes a la gestión de este colectivo en las normas legales –más allá de las lógicas derivadas de la no discriminación por razón de edad–; sí existe un amplio margen de acción en los convenios colectivos, los cuales, por ejemplo, pueden, pese a que no siempre lo hacen, articular medidas de flexibilidad o de adaptación de los puestos de trabajo de estos empleados a sus especiales circunstancias. Ahora bien, no se puede caer en el error de pensar que las mismas tienen que existir siempre y en todo caso. Es más, las diferentes franjas de edad, que abarca

este colectivo, hacen que las necesidades de cada uno de ellos sean muy diferentes y, por consiguiente, que su gestión deba variar atendiendo a dichas peculiaridades. Incluso, respondiendo a las demandas de cada uno de estos trabajadores maduros, puesto que la edad ni genera los mismos efectos para todos ellos, ni todos los trabajadores maduros viven la edad de la misma manera. En consecuencia, lo ideal es que la norma legal y/o convencional aporte un marco de actuación a las empresas lo más coherente posible con las necesidades del sector, de la empresa, de los puestos de trabajo y de los trabajadores maduros y, a partir de ahí, sean las propias empresas las encargadas de diseñar planes de actuación para este colectivo.

Dentro de esta primera variable, hay que incluir el conjunto de normas y documentos integrantes de la política de empleo. Más allá de que la propia Ley de Empleo incorpore a los mayores de 45 años dentro de los colectivos prioritarios, son muchas las medidas de empleo que, de una u otra forma, vienen a condicionar la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa. En este sentido, por ejemplo, cabe destacar dos de ellas, cuya incidencia, en dicha gestión, es absolutamente palmaria. Por un lado, los incentivos a la contratación. Es indudable que un régimen de bonificaciones a la contratación[1] –y al mantenimiento en la empresa– de las personas maduras puede, y debería, influir de manera significativa en las decisiones de contratación y, por ende, en la fisonomía de las plantillas de las empresas. Y por otro lado, no hay que olvidar que, dentro de los destinatarios de la política de empleo, están, no sólo las personas desempleadas, sino también, como es lógico, los trabajadores en activo. Y entre las medidas dirigidas a estos últimos se halla, con especial protagonismo, las formativas; en aras a garantizar y

[1] Actualmente, y como es deseable, para la contratación indefinida; sin embargo, BLASCO RASERO, C. se manifiesta en contra al defender que se debían extender estos incentivos a la contratación temporal del colectivo de los trabajadores maduros, ya que *"es más beneficioso para el Sistema la contratación temporal de trabajadores que, por su edad, difícilmente pueden acceder a un empleo estable, aunque sea recibiendo una cantidad en concepto de cotizaciones sociales inferior a la prevista, que mantener a esos trabajadores como desempleados y, sobre todo, como perceptores de prestaciones sociales"*, "El empleo de los trabajadores de edad avanzada en la actual coyuntura económica", en *El mantenimiento del empleo por los trabajadores de edad avanzada en Andalucía*, Ed. Marcial Pons, Madrid, 2012, p. 148. No obstante, esta autora desatiende, guiada por un criterio exclusivamente económico y público, el postulado básico de toda política de empleo: la consecución de un empleo de calidad, lo que nunca se va a conseguir con un trabajo temporal.

asegurar la deseable pretensión del aprendizaje a lo largo de la vida –que, además, facilita las transiciones laborales–. Por consiguiente, una adecuada gestión de los recursos humanos requiere de un plan formativo para sus trabajadores, que les permita de manera continua y constante el reciclaje profesional.

En segundo lugar, esta gestión de los recursos humanos y, más exactamente, de los trabajadores maduros no puede llevarse a cabo, como de algún modo ya se ha dicho, si se desatiende su realidad[2]; esto es, siendo consciente la empresa de cuáles son los valores, las virtudes, las deficiencias y las insuficiencias de estos trabajadores. Para ello, se hace imprescindible que tomen en consideración al colectivo, lo que no siempre se hace. Lo habitual suele ser responder a las exigencias, cuando se plantean, individuales y particulares de cada uno de ellos. Y más habitual aún es que tengan en cuenta, en exclusiva, los elementos negativos de la edad[3], y no los positivos. Tanto es así, que no se descubre nada cuando se indica que los despidos colectivos tienen como principales protagonistas a los trabajadores maduros o cómo las empresas, sin salirnos de la gestión de los recursos humanos, han preferido, desde siempre, optar, para deshacerse de estos trabajadores, por medidas como la jubilación anticipada –algo muy habitual, al menos hasta hace un tiempo, en sectores como la banca, en el que la edad, *a priori*, no parece ser un elemento entorpecedor del desarrollo de la actividad profesional–. Quizás, y esto es lo problemático, porque se le concede, por parte de la clase empresarial, un contenido peyorativo a la edad que no favorece, en absoluto, ni la permanencia del trabajador, hasta su retiro, en la empresa; y mucho menos, su prolongación de la

[2] Como describe BAZO ROYO, M.T., tras la II Guerra Mundial, se cambia la concepción respecto a los mayores que pasan, de ser vistos *"como débiles e ineficientes, por lo que se valoraba su salida del trabajo*" a destacar "*su validez, compromiso con el trabajo y su experiencia"*, lo que *"se debe a la necesidad de mano de obra para la reconstrucción de las sociedades europeas y al temor a los desequilibrios demográficos entre los grupos poblacionales productivos y no productivos"*, "Envejecimiento poblacional y mercado de trabajo: nuevos desafíos", en *Trabajadores maduros. Un análisis multidisciplinar de la repercusión de la edad en el ámbito social*, Ed. Lex Nova, 2009, p. 103.

[3] APARICIO TOVAR, J. y OLMO GASCÓN, A.M., escriben que *"lo que ocurre es que la experiencia muestra que la edad como condición personal es una causa que se utiliza como criterio para obstaculizar el empleo y menoscabar así la común dignidad de los seres humanos, que es, nada menos, el valor último del ordenamiento como se reconoce en el art. 10.1 CE. Por eso mismo está incluida entre las discriminaciones prohibidas en el art. 14 CE"*, *La edad como factor determinante de tratamientos desiguales en el trabajo*, Ed. Bomarzo, 2007, p. 104.

vida laboral. Por consiguiente, aunque ello se irá desgranando a lo largo del trabajo, se puede pronosticar que se trata de un colectivo de escasa relevancia para las empresas como para ser valorado, potenciado y, si se permite, mimado. De ahí que no estuviese de más la propuesta contenida en la Estrategia 55 y más[4]; de acuerdo con la cual, *"las Administraciones Públicas deberían desarrollar campañas de información y sensibilización que promuevan el mantenimiento en el empleo de los trabajadores y las trabajadoras de más edad, precisando los valores positivos del trabajo desarrollado por las mismas desde una perspectiva económica y social y combatiendo todos aquellos estereotipos y prejuicios que impiden su plena participación en el mercado de trabajo"*.

En tercer lugar y por último, hay que aludir a la responsabilidad social empresarial (en adelante, RSE) como un instrumento, muy apto, para que las empresas procedan a diseñar estrategias y medidas destinadas a los trabajadores maduros. Ello debe hacerse con una doble pretensión. De un lado, la puesta en valor de este colectivo como activo importante para la empresa[5], por todo lo que puede aportar a la misma así como a sus restantes compañeros. Y de otro, como resultado de admitirse el anterior, las empresas optarían, más de lo que lo hacen, por retener a estos trabajadores, por lo que estarían facilitando la tan ansiada prolongación de la vida profesional. Sendas pretensiones tienen cabida, a través de muy variadas posibilidades, dentro de la RSE, la cual es una parte decisiva de la gestión de los recursos humanos.

Son muchos los soportes, que pueden contener medidas de RSE; aunque no todos ellos encajan, de igual manera, en el tema que va a ser analizado. Por consiguiente, se ha elegido las memorias de responsabilidad social; y más exactamente, las de las empresas del IBEX

[4] Estrategia Global para el Empleo de los Trabajadores y Trabajadoras de Más Edad (2012-2014). Se aprobó por el Consejo de Ministros en 28 de octubre de 2011 (BOE de 24 de noviembre).

[5] En esta dirección, la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo ha indicado que *"algunos empleadores están revisando también sus actitudes para con los trabajadores de edad avanzada y algunos de ellos están viendo incluso las razones económicamente positivas para emplear a las personas pertenecientes a ese grupo... Se está empezando a ver que la lucha contra las barreras de la edad en la contratación y la formación de trabajadores está justificada por razones de pragmatismo, comerciales, de gestión de los recursos humanos, y de justicia y equidad"*, "*La lucha contra las barreras de la edad en el empleo*", Luxemburgo, 1998, p. 6. En este mismo sentido, la Organización Internacional del Trabajo, "*Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*", Ginebra, 2013, p. 104.

35[6]. Con ellas, se puede obtener una fiel radiografía de las empresas más importante del panorama español. Aunque también es cierto que, desde esta reducción del campo de trabajo, se va a excluir a la gran mayoría de nuestras empresas –no está de más recordar que casi el 99% de nuestro tejido lo conforman pequeñas y medianas empresas–. Dos motivos justifican, y obligan, a esta elección. Por un lado, que la cultura de la RSE, pese a que se está extendiendo de manera importante, hoy por hoy, está presente principalmente en las grandes organizaciones. Y por otro, la dificultad de acceso a estas memorias. Si ya es compleja, en algunas ocasiones, su localización en el caso de las empresas del IBEX 35; en el de las restantes, se hace casi imposible. Esta limitación, sin embargo, no hace del estudio, un análisis sesgado, ya que se está hablando de las empresas con mayor volumen de negocios y de número de empleados y, al mismo tiempo, con una importante estructura en su gestión de los recursos humanos.

2. ¿QUÉ REALIDAD TIENEN LOS TRABAJADORES MADUROS EN LAS EMPRESAS?

La trayectoria en la gestión de los recursos humanos, al menos hasta hace relativamente poco tiempo, ha consistido, como se ha anticipado, en vincular la edad con una serie de elementos negativos, lo que ha conducido, con más frecuencia de la deseada, a que la jubilación anticipada[7] sea la medida por excelencia para los trabajadores maduros

[6] Aunque no referido a la responsabilidad social empresarial, la Organización Internacional del Trabajo considera -y es un argumento a añadir a esta limitación del campo de estudio- que *"las empresas y organizaciones lo suficientemente grandes para prestar asesoramiento y orientación profesionales a través de su estructura interna están en condiciones mucho mejores de ayudar a los trabajadores de edad avanzada. Esto es particularmente útil cuando hay posibilidades de trasladar y, en la medida de lo posible, de readaptar profesionalmente a los trabajadores de edad avanzada para que ocupen otros puestos de trabajo en la empresa"*, "*Empleo y protección social...*", *op. cit.*, p. 112.

[7] Sindicatos y gobiernos han utilizado, en estas ocasiones, la jubilación anticipada *"como instrumento de gestión de la mano de obra*, [optando] *por ello también*, [como] *la mejor salida posible para los trabajadores"*; sin embargo, se ha revertido la tendencia, fundamentalmente, por la necesidad de mantener la sostenibilidad de los sistemas públicos de pensiones, BAZO ROYO, M.T., "*Envejecimiento poblacional...*", *op. cit.*, pp. 104 y 105. Sin aludir a este cambio de tendencia, LÓPEZ CUMBRE, L., también indica que *"quizás no se trate tanto de restringir el acceso a la misma como de convencer que una utilización desmedida puede provocar consecuencias negativas en un futuro no muy lejano. Lo contrario puede no ser admitido por los agentes sociales que no están dispuestos a dejar de contar con una fórmula que les facilita el ajuste de plantilla a través de un redimensionamiento pacífico de la misma"*, "Aumentar el empleo de los trabajadores de más edad y retrasar su salida del mercado de trabajo. Comentario

(…)

tanto en los procesos de reconversión –no puede ocultarse que con el beneplácito de gobiernos y sindicatos– como en los casos de despidos colectivos. De tal forma que se ha hecho un uso abusivo y, por qué no, pervertido de esta medida. Hasta tal extremo es así, que se ha interiorizado, en las políticas de recursos humanos, con tal fuerza, que forma parte indisoluble de la mayoría de ellas[8]. En consecuencia y en cualquier supuesto de esta naturaleza, la edad se ha convertido en un elemento decisivo –y negativo para el trabajador– de la decisión empresarial.

Al mayor coste que estos trabajadores generan a la empresa[9] –concepción nacida en los Estados Unidos[10]–, se unen otra serie de

a la comunicación de la Comisión de 3 de marzo de 2004", *Revista del ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 52, 2004, p. 200. Abundando en la idea, FERNÁNDEZ ROCA, F.J. recoge que la reconversión industrial buscaba ganar en competitividad; y para ello y ente otras medidas se acudió a las jubilaciones anticipadas de los trabajadores de más edad, "*La historia de un problema laboral, social y económico*", en "*El mantenimiento del empleo...*", *op. cit.*, p. 19 -idea desarrollada en la p. 32- y, de forma similar, CALVO GALLEGO, J. afirma que, durante largo tiempo, el colectivo de los trabajadores maduros fue el principal afectado por los procesos de reestructuración; fundamentalmente, en los expedientes de regulación de empleo *"acordados con los representantes de los trabajadores"*, *"y ello, seguramente, ya que aunque el coste de extinción era mayor, la presencia de estas pasarelas públicas, normalmente complementadas por fondos privados empresariales, hacía que esta vía fuera utilizada e incluso acordada frecuentemente, provocando la consiguiente expulsión material de estos trabajadores, aunque en bastantes ocasiones fuera voluntaria, al acogerse estos a los pactos de empresa que regulaban tales extinciones"*; *"mientras el sistema de protección social no planteó problemas económicos graves estas prácticas no suscitaron más dificultades que las derivadas de las críticas ligadas al implícito traslado que en muchos de estos procesos de «prejubilación» se producían del empresario al presupuesto público vía prestaciones y subsidios por desempleo"*, "*Los mayores en el nuevo Derecho del Empleo*", Ed. multicopiada, 2014, p. 407.

[8] En este sentido, SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Y., escribe que ante situaciones de crisis, *"se ha presumido que el abandono del mercado era la situación «menos mala», menos traumática o, en definitiva, el «mal menor» o porque su edad les ha identificado como sujetos poco proclives al reciclaje profesional y a los nuevos retos tecnológicos"*, sin embargo, este criterio se ha asentado en las empresas, independientemente de la existencia o no de crisis, como una vía o un instrumento, con el que se responde *"a las exigencias de competitividad y rentabilidad"*, "Trabajadores de edad avanzada: empleo y protección social", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 33, 2001, p. 222.

[9] Por esta razón, BLASCO RASERO, C., postula que *"sería necesario algún tipo de beneficio económico paliativo del mayor coste vinculado a la permanencia del trabajador en la empresa"*, "*El empleo de los trabajadores de edad avanzada...*", *op. cit.*, p. 147. Y, a este mayor coste, coopera el complemento de antigüedad que, pese a su desaparición del Estatuto de los Trabajadores, todavía está presente en muchos convenios colectivos. De ahí que ELORZA GUERRERO, F., defienda que *"la supresión con el paso del tiempo del plus de antigüedad, y su sustitución por complementos salariales vinculados a la productividad, constituirá en el futuro un factor que aportará estabilidad a la relación de trabajo del trabajador de edad avanzada"*, "La negociación colectiva: análisis de situación", en *El mantenimiento del empleo...*, *op. cit.*, p. 170. Ahora bien, hay que ser muy cauto en la aceptación de esta última postura, puesto

(…)

razones, a juicio empresarial, que justifican esta política empresarial; y que redundan negativamente en el colectivo de los trabajadores maduros. Entre ellas cabe destacar[11], por ejemplo, la falta de formación adecuada –en los últimos tiempos a las tecnologías de la información y del conocimiento–, la falta de capacidad de adaptación a los cambios derivados de los nuevos procesos productivos[12], los problemas físicos[13] –curiosamente, no reducidos a los trabajos, que exigen determinado esfuerzo físico– o la desmotivación.

que puede degenerar en una discriminación indirecta si se demuestra, como también es defendido, que la productividad del trabajador puede disminuir con el paso del tiempo. En conclusión, GONZÁLEZ ORTEGA, S., sostiene, de manera contundente, que la exigencia de la edad es *"en fin, una exigencia puramente económica, fruto del análisis comparativo entre coste empresarial (en tiempo de adaptación, en formación, en inmediata o cercana sustitución) y rentabilidad del mismo, que requerirá un tiempo mínimo para manifestarse de forma positiva"*, "La discriminación por razón de la edad", *Temas Laborales*, nº 59, 2001, p. 108.

[10] Exactamente, BAZO ROYO, M.T., indica que *"en 1965 comienza en los Estados Unidos a crearse una conciencia de la existencia de la discriminación por edad en el mercado de trabajo...los de más edad, con más derechos, son también más costosos y las empresas tienden a disminuir los costes deshaciéndose de ellos"*, "*Envejecimiento poblacional...*", *op. cit.*, p. 103.

[11] Con palabras de GONZÁLEZ ORTEGA, S., el cumplimiento de una determinada edad parece que conlleva una *"merma ineluctable y progresiva de aptitudes: de forma que, a partir de determinado momento de la vida (el que se entienda como el inicio de la madurez) el trabajador emprende un camino descendente que inevitablemente se jalona por la pérdida paulatina de facultades físicas e intelectuales, por la progresiva obsolescencia de sus conocimientos, por el incremento de las rigideces y resistencias personales, incapacidades en fin, para el cambio y la innovación, para el conocimiento y el aprendizaje... se trata de un esteriotipo cultural no basado en constataciones científicas indiscutibles, que identifica la edad como incapacidad y como factor de inempleabilidad, que convierte a priori a los trabajadores maduros en sujetos poco productivos, con competencias profesionales obsoletas; lo que justifica el rechazo empresarial a su utilización y, si ocupados, su depreciación laboral...o la presión para provocar su jubilación o retiro anticipado"*, "*La discriminación...*", *op. cit.*, p. 110.

[12] FERNÁNDEZ ROCA, F.J. afirma que *"fue a partir de la segunda ruptura tecnológica cuando se empezaron a considerar a estos trabajadores incapaces de seguir el ritmo de cambio que imponían las nuevas tecnologías, perdiendo su condición de capital humano neto como transmisores de conocimientos laborales en el puesto de trabajo....los trabajadores con más experiencia la acumulan en procesos productivos que comienzan a verse como obsoletos y se duda de su capacidad de adaptación a los nuevos paradigmas productivos...en el nuevo paradigma tecnológico se entendió que este trabajador acumula mucha formación, pero que esta era una formación obsoleta y que, además, tenía baja flexibilidad adaptativa ante las nuevas necesidades formativas"*, "*La historia de un problema laboral...*", *op. cit.*, p. 18. Por su parte, BAZO ROYO, M.T., precisa que *"no era la tecnología la causante del desempleo* [de las personas mayores] *sino la incapacidad de los trabajadores de edad para adaptarse a ella.... La tecnología y sus exigencias en cuanto a capacidades sensoriales y agilidad y rapidez para su funcionamiento, y los cambios en la fuerza de trabajo, están en la base de la explicación de la discriminación laboral por edad"*, "*Envejecimiento poblacional...*", *op. cit.*, 103.

[13] BLASCO RASERO, C., escribe que, entre los problemas ligados a la edad, está *"la pérdida con el tiempo de ciertas cualidades o aptitudes necesarias o beneficiosas para el trabajo (como la pérdida de fuerza física, de capacidad, habilidad o destreza, de interés..."*, "*El empleo de los trabajadores de edad avanzada...*", *op. cit.*, p. 145.

En suma, todo un conjunto de motivos, los cuales encierran prejuicios empresariales hacia este colectivo[14], y que se basan, como es fácilmente demostrable, en un arcaico estereotipo. Existe una clarísima divergencia entre la realidad[15] y la percepción empresarial de estos trabajadores maduros. Quiere ello decir que los empleadores siguen anclados en una visión de la edad totalmente peyorativa sin ser conscientes –no por ignorancia, sino por interés– que esta, en la actualidad, es vivida de forma muy distinta. Salvo causas específicas no vinculadas con la edad sino con la enfermedad o con determinados accidentes vitales –lo que desafortunadamente se puede producir a cualquier edad–, lo normal es que un individuo no aqueje problemas sintomáticos de la edad hasta que ésta no es muy avanzada. Máxime cuando la demandada prolongación de la vida activa tiene, entre sus causas, la mayor esperanza de vida, que significa, entre otras cosas, una mejora en las condiciones de vida y de salud –tanto mental como física– de las personas. Ello es particularmente significativo en el caso español que, como es sabido, tiene una de las mayores esperanzas de vida; sobre todo, en el caso de las mujeres, cuando, curiosamente, son éstas las que presentan una menor tasa de actividad laboral.

En consecuencia, ello hace que no se entiendan esas decisiones empresariales, que afectan a los mayores de 45 años –y nos atreveríamos a fijar la horquilla desde los 45 hasta los 65 años–. Otros tienen que ser, por tanto, los motivos condicionantes de dichas decisiones. Y, desgraciadamente, el cerco se cierra en torno a los mencionados prejuicios o, simplemente, a la discriminación por razón de edad.

---

[14] A estos prejuicios, hay que sumar otros derivados, pese a la buena voluntad tanto del legislador como de los interlocutores sociales, de las normas del ordenamiento jurídico. Quiere ello decir que las obligaciones nacidas de la ley o del convenio colectivo para que las empresas adopten determinadas medidas en relación con este colectivo se convierten, con bastante frecuencia, en medidas disuasorias y contraproducentes para el mismo; y ello hasta tal punto que los empleadores prefieren, sin duda, medidas más traumáticas para estos trabajadores como la extinción del vínculo contractual.

[15] No obstante, BAZ TEJEDOR escribe que *"resulta indefectible que la edad conlleva no sólo un factor biológico, concerniente a las condiciones psicofísicas que evolucionan con la misma, sino también un factor social relacionado con cómo se observa socialmente a personas con determinas edad, desde un entendimiento dinámico de los conceptos de juventud y madurez, sujetos a las variaciones de la percepción de la sociedad según concretas èpocas históricas"*, "Reflexiones acerca de la edad en las políticas activas de empleo", *Relaciones Laborales*, nº 22, 2007, p. 23.

Por consiguiente, lo acertado es que los criterios de gestión de los recursos humanos en las empresas estén guiados, en exclusiva, por las características del trabajador, cualquiera que sea su edad; y nunca ésta pueda servir de subterfugio para adoptar decisiones, que sólo vienen a expulsar de la empresa a trabajadores que, normalmente, conllevan un mayor coste laboral.

Con esta panorámica, no es de extrañar que los esfuerzos deban dirigirse –y siempre siendo conscientes de las limitaciones existentes a estos efectos– a cambiar las políticas empresariales, que ven al trabajador mayor de 45 años como un entorpecimiento a su productividad y a su competitividad. De tal forma que, sin sobrevalorar la situación contraria, se le otorgue al mismo un posicionamiento coherente con sus capacidades y competencias –se quiere resaltar que no se ha mencionado la formación, puesto que esta es perfectamente adquirible con el paso del tiempo; es más, es lo recomendable por todas las instancias competentes–.

3. PLANOS DE ACTUACIÓN EMPRESARIAL EN RELACIÓN CON EL COLECTIVO DE LOS TRABAJADORES MADUROS

Dos son los planos, en los que puede intervenir la empresa para conseguir que la edad no sea un elemento contraproducente en el desarrollo profesional de todo individuo. Y estos son: el acceso al empleo y la relación laboral.

Comenzando con la actuación empresarial previa a la contratación, hay que indicar que desde la más pura lógica jurídica, la edad no puede ser un obstáculo para que el trabajador se inserte o reinserte en el mercado laboral. De ser así, se atentaría contra la no discriminación por razón de edad consagrada tanto a nivel constitucional como comunitario. Sin embargo, en la *praxis*, no son pocas las ocasiones, en las que los anuncios de trabajo demandan a personas situadas en una determinada franja de edad[16] –obviamente, se excluyen todas aquellas

[16] GONZÁLEZ ORTEGA, S., escribe que, de utilizarse la edad como criterio de selección, *"lo relevante son, en todo caso, los motivos que justifican esa medida, que habrán de ser suficientes y esenciales; los (…)*

discriminaciones veladas, es decir, aquellas en las que el trabajador es eliminado del proceso de selección, por la edad, simplemente por contenerse ésta en el *curriculun vitae*–, ni que decir tiene que inferior a los 45 años; y que, por tanto, dichos anuncias deben desaparecer del panorama del mercado de trabajo[17].

Con este tipo de decisiones, los prejuicios, mencionados en el epígrafe inmediatamente precedente, se ponen claramente de manifiesto. Y con ellos, la discriminación, primero, y, después, la política de recursos humanos. Una política, que rechaza a los trabajadores maduros, y que busca una plantilla joven –sin entrar en los motivos condicionantes de la misma, se puede indicar, aunque sea con una voluntad meramente ejemplificativa, que, entre ellos, está el menor coste, la mayor facilidad de extinción contractual o la menor inversión en formación–. No es necesario incidir en el rechazo frontal a este tipo de actuaciones empresariales.

Antes de continuar, se quiere llamar la atención sobre el hecho de que a pesar de esta última voluntad empresarial, los jóvenes, como ponen de manifiesto sus altísimas tasas de desempleo, tampoco están ocupando los puestos de trabajo, ya que sobre ellos también sobrevuelan una serie de prejuicios empresariales. Por consiguiente, la franja de edad de 30 a 45 años es la considerada por las empresas como la mejor en la vida laboral de las personas.

Hecho este paréntesis, se quiere continuar indicando que la nitidez argumental expuesta de que nunca la decisión empresarial de contratación puede estar comprometida por razones de edad se ha visto

objetivos, legítimos; las medidas en sí mismas, proporcionadas a esos objetivos. Un juicio de razonabilidad, proporcionalidad, inevitabilidad, adecuación, legitimidad y suficiencia que no puede ser igual de exigente si de lo que se trata es de una medida básicamente negativa o de exclusión, que positiva o de favorecimiento"; ahora bien, este autor añade que *"en la casi totalidad de los casos será un requisito profesional [la edad] que no podrá ser considerado como objetivo (en cuanto que absoluto y no personalizado), proporcionado (la discriminación que provoca no queda compensada por el valor, discutible, de lo que la edad garantiza y el objetivo no es suficientemente importante como para justificarla) y, en consecuencia, razonable o adecuado (caben otras formas no discriminatorias de obtener los mismos resultados)"*, "*La discriminación...*", *op. cit.*, pp. 98 y 107.

[17] La Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, en sus recomendaciones a los empleadores en materia de edad, ha incluido la *"supresión de las barreras de la edad en los anuncios de empleo"*, "*La lucha contra las barreras...*", *op. cit.*, p. 31.

empañada en determinadas ocasiones. Hasta tal punto que han existido posiciones, tanto doctrinales como jurisprudenciales, que han legitimado ofertas de empleo, que contenían una edad máxima. Por tanto, desde estas posturas, las políticas de recursos humanos, que toman como referente la edad para la contratación, encontrarían todo el necesario respaldo; sin calcular –excluido el tema de la discriminación– las negativas consecuencias que ello tiene para el colectivo de los trabajadores maduros, a fin de poder insertarse en el mercado de trabajo o para prolongar, lo que será más habitual, su vida laboral.

Siguiendo con la actuación empresarial tras la contratación, debe partirse de que el trabajador puede hacerse maduro en la empresa o puede ser ya contratado con una determinada edad; en cualquier caso, lo ideal es que su edad no suponga, nunca y en ningún caso, un óbice para su desarrollo profesional y, mucho menos, para propiciar su despido. Desde este lógico planteamiento, lo deseable es que las políticas de recursos humanos de las empresas, por un lado, atiendan a la edad, y, por otro, hagan caso omiso de la misma. Aunque parezca contradictorio, no lo es en absoluto. Las empresas deben responder a los requerimientos derivados de la edad, los cuales pueden existir sin necesidad de que el trabajador esté mermado en sus facultades y, al mismo tiempo, tiene que gestionar a su plantilla independientemente de la edad, para así evitar los prejuicios y decisiones discriminatorias[18]. Todo ello lo puede hacer en el

[18] Ante la pregunta de qué pueden hacer las empresas en apoyo del envejecimiento activo y de la solidaridad intergeneracional en el lugar de trabajo, la UE respondió lo siguiente: a) *"Implement workplace policies against age discrimination and tackle the multiple discrimination faced by older women, persons with disabilities and ethnic minority and migrants elders in recruitment and career development"*, b) *"Assure equal pay for all workers, women and men, as a way to tackle poverty of older women"*, c) *"Ensure good health and safety in the workplace for all by adopting a lifecourse approach and taking preventive occupational healthcare measures to preserve the employability of the workforce over the course of their working life including re-skilling programmes at mid-career points"*, d) *"Promote more positive approaches to the ageing workforce and place greater value on using and retaining the resources that the older workforce bring"*, e) *"Promote skills development through providing opportunities for lifelong learning"*, f) *"Better accommodate the challenges faced by older workers to enable them to reconcile work with family care responsabilities, including care for grandchildren"*, g) *"Set up workplace programmes for intergenerational exchange", h) "Allow adaptable working hours and fl exible retirement patterns"*, h) *"Appoint workplace representatives for the 50+ who can promote the specific needs of men and women in this age group and act as workplace and retirement advisers for them"*, e i) "*Facilitate the access of older women to training taking into account their family responsibilities, and promote the involvement of men in family caring responsibilities"*, "*European year for active ageing and solidarity between generations. 2012. Everyone has a role to play*", 2012, p. 11.

marco de la responsabilidad social empresarial –de hecho, la Estrategia 55 y más concedía, en esta dirección, un papel relevante a la RSE–.

Pero antes de entrar en ella, no se quiere dejar pasar la oportunidad, de aludir a la opción, cada vez más frecuente, de que las empresas promueven el envejecimiento activo de sus trabajadores –próximos a la jubilación– mediante su participación en organizaciones no gubernamentales[19]. O sea, de este modo se pretende facilitar el envejecimiento activo pero, por supuesto, no el laboral. Esta posibilidad, curiosamente, está alentada por la propia Unión Europea[20]. Resulta enormemente curiosa por dos razones. En primer lugar, por afectar a la esfera privada del trabajador; y en segundo lugar, por suponer la desvinculación del trabajador con la empresa.

En este último sentido, hay que realizar importantes precisiones. Se produce una confusión entre prolongación de la vida laboral y envejecimiento activo. Dos ideas que, aunque muy relacionadas, no son, por supuesto, idénticas. La prolongación busca mantener laboralmente al individuo y, por ende, como cotizante a la Seguridad Social –con toda seguridad, el principal objetivo de esta prolongación–. La RSE, en su configuración, supone también un instrumento en virtud del cual los empleadores, mediante medidas de esta naturaleza, coadyuvan con los poderes públicos a la consecución de determinados objetivos de políticas

[19] LÓPEZ CUMBRE, L., sostiene que en los períodos de preparación a la jubilación, el trabajador puede compaginar su actividad laboral con otras de carácter productivo o improductivo, y estas últimas están referidas a cuando la empresa anima *"a los trabajadores que se retiran a colaborar en actividades sociales necesarias y en las que la empresa nunca va a invertir por considerarlas no rentables. Se trata de los nuevos yacimientos de empleo que, especialmente en el sector servicios, demandan personal cualificado y con experiencia a los que no se puede mantener con salarios de mercado porque no son labores productivas sino sociales. A estos efectos, los trabajadores que aún tienen capacidad física y psíquica suficiente como para mantener una actividad, son los llamados a iniciar y potenciar este tipo de servicios sociales"*, "*Aumentar el empleo de los trabajadores de más edad...*", *op. cit.*, p. 199.

[20] El Comité de las Regiones de la Unión Europea, en su Dictamen, sobre el "*Envejecimiento Activo. Innovación-Salud Inteligente-Mejores Vidas*", indica que *"el voluntariado* [es un factor clave] *del envejecimiento activo y saludable"*, ya que con él, se ayuda a *"prolongar la vida laboral, favorecer la jubilación activa y contribuir a la vida independiente"*, DOUE C225/46 de 27 de julio de 2012. E, igualmente, la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión ha establecido que *"existe una interesante iniciativa Grundtvig que promueve directamente el envejecimiento activo en la comunidad, el Programa de voluntariado para mayores. Impulsa la aportación que pueden realizar las personas mayores como voluntarios en otros países, reforzando así la solidaridad ente las generaciones"*, "*La aportación de la Unión Europea al envejecimiento activo y a la solidaridad entre las generaciones*", Bélgica, 2012, p. 3.

públicas. Este podría ser un caso paradigmático. Sin embargo, cuando la medida es favorecer la integración del trabajador maduro en una organización no gubernamental, como se acaba de decir, no se está consiguiendo esa cooperación que, en muchos casos, es imprescindible.

La segunda precisión, más en el ámbito interno de la empresa, es que esta medida de voluntariado para fomentar, en sentido estricto, el envejecimiento activo, escaparía de la gestión de personal y, a la postre, de la dimensión interna de la RSE, puesto que ya no repercutiría en sus trabajadores sino en la sociedad en su conjunto.

Dicho lo cual, hay que continuar indicando, aunque sea de forma muy resumida, pero no simplista, que la RSE –sin entrar en consideraciones de tipo terminológico– supone, en esencia, la adopción voluntaria de decisiones, por parte de la empresa, que van más allá de las medidas legales y convencionales aplicables a la misma; y que redundan, por lo que aquí importa, en sus trabajadores. O sea, la voluntariedad, unilateralidad y adicionabilidad son las claves para calificar como RSE a la intervención de la organización.

Siendo así, la dimensión interna de la RSE interesa a estas páginas en cuanto que alude a la gestión de los recursos humanos; y dicha gestión, sin salir del espacio de la responsabilidad social, se puede contener en diversos soportes; de los cuales, como se ha adelantado y justificado, se va a acudir a las memorias de responsabilidad social o memorias de sostenibilidad de las empresas del Ibex 35, con las que se divulga las medidas y actuaciones adoptadas. De ahí, y por todas, resulta ilustrativa las palabras contenidas en la Memoria de OHL. De acuerdo con ésta, *"si hacer es importante, comunicar lo que se ha hecho y lo que queda por hacer no lo es menos. Esta máxima, que se puede aplicar a muchos aspectos del desempeño corporativo, adquiere un peso central en la RSC, donde la transparencia y la comunicación con los grupos de interés son clave"*.

4. MEMORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y TRABAJADORES MADUROS

Al igual que hacen muchas de las memorias analizadas, hay que comenzar con la declaración de principios, por la que estas empresas se

comprometen a no adoptar medidas discriminatorias por ninguno de los motivos tradicionalmente contenidos en los correspondientes catálogos nacionales e internacionales; entre los cuales, como es natural, se encuentra la edad[21].

Pues bien, partiendo de la ausencia en estas empresas, al menos teórica, de discriminación, la gran mayoría de las memorias continúan con otra premisa básica: la importancia y significación del equipo humano[22], como uno de los valores claves para el desarrollo de la propia empresa. Otro tema es si esa relevancia es concedida, por igual, a todos los trabajadores de la empresa o, si por el contrario, queda reducida a determinadas capas y/o edades. Y un elemento capital, en esta dirección, es conocer la estructura, por edades, de dichos equipos humanos.

Aunque no sucede en todas las memorias, muchas de ellas, de una u otra forma, permiten conocer la configuración de sus plantillas en atención a la edad[23] –al igual que lo hacen, con otras variables, como el sexo[24]–. De forma detallada, se contempla esta variable de la edad en las memorias de las siguientes empresas:

---

[21] Se puede ver estos catálogos en las memorias de GAS NATURAL, ACS, CAIXABANK, SACYR o MAPFRE.

[22] En esta dirección, por ejemplo, las memorias de ABENGOA -en la que se puede leer expresiones del tipo de *"plan de retención del talento"*, *"excelente equipo humano...., cuya contribución es y seguirá siendo el elemento diferencial de esta organización"* o el capital humano es una de las *"palancas fundamentales"*-, de AMADEUS -*"el éxito y el crecimiento de Amadeus están impulsados por la atención a su equipo humano, la comunicación y la cultura...creemos firmemente que un equipo humano diverso e inclusión es fundamental para el éxito"*-, de ACS –*"el éxito empresarial...reside en su equipo humano"*-, de GAS NATURAL -para esta empresa *"es fundamental promover un entorno de trabajo de calidad, basado en el respeto, la diversidad y el desarrollo personal y profesional"*-; de CAIXABANK –*"los profesionales de Caixabank son su principal activo, y de aquellos dependen el éxito de la sostenibilidad y la eficacia social y económica de la organización"* o de REPSOL –*"trabajamos para garantizar la igualdad de oportunidades y entendemos la diversidad como un elemento distintivo en todos los aspectos... edades"*-.

[23] Entre otras, ABERTIS, ACS, AENA, BANKIA, CAIXABANK o GAMESA.

[24] Desde este preciso instante, hay que destacar que el tratamiento de las memorias de RSE no es, ni por asomo, parecido para todos los colectivos desfavorecidos o, si se prefiere, discriminados. Así, por ejemplo, al colectivo de las mujeres se le presta mucho detenimiento tanto en relación con los datos como con las medidas adoptadas. Por ello, puede hablarse, sin temor a equivocación, que, dentro de estas memorias, lo que sin duda es reflejo de la realidad, existen colectivos de primera y segunda categoría. Y en los últimos quedan incluidos los trabajadores maduros.

EMPRESAS	EDAD CONTEMPLADA EN LA MEMORIA	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE LA PLANTILLA
ABENGOA	Mayores de 51 años	12.59%
ACERINOX	Entre 30 y 50 años	57.5%
	Mayores de 50 años	36.8%
BANKINTER	Mayores de 46 años	28.99%
BBVA (España y Portugal)	Mayores de 45 años	33.70%
ENAGAS	Mayores de 55 años	16%
FCC	Mayores de 45 años	52.59%
MEDIASET	Entre 46 y 50 Entre 51 y 55 Entre 56 y 60 Mayores de 60	25.98% 13.34% 3.47% 1.02%
OHL	Entre 46 y 55 años Mayores de 56 años	22.98% 13.91%
BANCO POPULAR	Mayores de 50 años	24.67%
REE	Entre 46 y 55 años Mayores de 55 años	25.67% 15.79%
REPSOL	Mayores de 50 años	10.24%
SANTANDER (Europa continental; no hay datos de España)	Entre 46 y 50 años Más de 50 años	15.60% 20.10%

En otras ocasiones, las memorias aportan la edad media de las plantillas. Es el caso, por ejemplo, de BBVA –42.1 años–, de GAS NATURAL –43.2 años–, de REE –44 años– o de IAG IBERIA –44.6 años–. En todas estas, la media, no debe pasar desapercibido, está por debajo del umbral de los 45 años; sin embargo, hay supuestos mucho más llamativos, como el caso de INDITEX –30 años–, de MAPFRE –38.2 años–, de JAZZTEL –39 años–, de TÉCNICAS REUNIDAS –40 años– o de TELEFÓNICA –41 años–.

También se encuentran excepciones a esta baja media de edad como es el caso de ENDESA, en cuya Memoria se puede leer que *"la mayor parte* [de los trabajadores] *tiene entre 45 y 54 años de edad y una antigüedad*

superior a los 20 años"[25] –por encima de los 55 años, está el 22.6%–. Otras sitúan la media, justo, en los 45.04 años –Memoria de MEDIASET–.

Indirectamente, se pueden extraer datos de la edad de las plantillas acudiendo a otras dos variables. Por un lado, la contratación y, por otro, la rotación. Con respecto a la primera, algunas memorias aluden a la edad de los trabajadores contratados. Y entre las que lo hacen, se encuentra, entre otras, la de FERROVIAL que indica que el 35% de las contrataciones, en 2015, se han hecho con mayores de 45 años; siendo así, hay que admitir que se trata de un porcentaje suficientemente significativo y, por ello, respetuoso con la edad madura –posiblemente, porque la empresa es consciente de los valores de estos trabajadores–. Sin embargo, no parece ser lo habitual como lo prueba la Memoria de GAS NATURAL. En esta empresa, durante ese mismo año, de las 1.538 contrataciones celebradas, sólo 73 –es decir, el 4.74%– se realizaron con mayores de 50 años –68 hombres y 5 mujeres–; se mantiene la tónica, en IBERDROLA con sólo 72 –4.91%– trabajadores mayores de 50 años en sus nuevas contrataciones; en SANTANDER, con un 5.50% de contrataciones para mayores de 45 años –Europa continental– y en GAMESA, sólo el 8% de los contratos –65 trabajadores– se celebraron con mayores de 40 años –quizás, en esta última empresa, haya influido que estos trabajadores son el grupo más numeroso, con un 27% de la plantilla–. Mucho más llamativo es que en REE, de las 50 contrataciones del 2015, sólo 2 trabajadores superaban los 45 años –por su parte la franja de edad de 26 a 45 años abarcó el 90% de dichas contrataciones–.

Mientras que en relación con la rotación, hay que partir de que no necesariamente el aumento de la misma tiene que significar la expulsión de la empresa de los trabajadores maduros en favor de otros más jóvenes; aunque, no obstante, parece ser la tendencia natural de las empresas –lo que es asumido, por ejemplo, por la Memoria de ACERINOX, en la que se afirma que la empresa *"entiende que una tasa de*

[25] El dato de la antigüedad también se contempla en otras memorias como la de ACERINOX – *"la antigüedad media de los trabajadores del Grupo en España se sitúa por encima de los 18.27 años, llegando a 20.61 en las oficinas centrales de Madrid y a 17.92 en la factoría del Campo de Gibraltar"*- o la de AENA - 15.20 años-. No es necesario aclarar que una media alta de antigüedad conlleva, normalmente, una plantilla de trabajadores de edad; de ahí su importancia para estas páginas.

rotación elevada puede dar lugar a incertidumbre y descontento entre los empleados, sobre todo entre los empleados de más edad, por lo que se trata de evitar"–.

Sólo los datos pueden contradecir esta tendencia. Y con esta intención, hay empresas, en las que la rotación no existe o es muy escasa a partir de determinadas edades. Es el caso, entre otros, de ABENGOA –en ésta, la rotación para la franja de edad de 41 a 51 años es del 0.13%, para la de 51 a 61, del 0.06%, y para los mayores de 60, no hay rotación–, de GAS NATURAL –donde los mayores de 55 presentan una tasa de rotación del 1.5%, los hombres, y del 0.3%, las mujeres–, y de MEDIASET –entre 46 y 50, el índice de rotación es del 0.08%, y de 51 años en adelante, no hay rotación–.

A todo ello, hay que sumar que los trabajadores maduros suelen ocupar las posiciones más altas dentro de las empresas[26]. Sirva, como ejemplo, el caso de GAMESA. En esta empresa, los trabajadores mayores de 40 años –el 27% de la plantilla– están repartidos del siguiente modo:

CONSEJEROS	12 de 12	100%
ALTA DIRECCIÓN	4 de 5	80%
DIRECTORES	81 de 99	81.8%
PERSONAL DE GESTIÓN	1.201 de 4.312	27.87%
EMPLEADOS	694 de 2.854	24.32%

Aunque esta distribución no siempre se da; por ejemplo, en la empresa OHL[27], en la que los porcentajes de trabajadores mayores de 45 años, quedan repartidos como sigue:

[26] Buena prueba de ello es el caso de REE, en la que el 49.6% de los trabajadores mayores de 50 años son miembros del equipo directivo.

[27] De forma parecida se distribuye en REPSOL. En esta empresa, queda del siguiente modo: Directivos, 0.68%; Jefes Técnicos, 3.98%; Técnicos, 9.56%; Administrativos, 1.54% y Operarios 7.24%. Porcentajes muy bajos pero coherentes con el 10.24% del total de la plantilla con una edad superior a 50 años.

DIRECTORES	1%
TITULADOS SUPERIORES	2.89%
TITULADOS MEDIOS	1.87%
TÉCNICOS NO TITULADOS	3.77%
ADMINISTRATIVOS	1.83%
RESTO	25.54%

De todo lo precedente, se deriva, como principal conclusión, la apuesta mayoritaria de las empresas del Ibex 35 por plantillas de trabajadores por debajo de los 45 años. Lo que choca con declaraciones de intenciones como la contenida en la de AMADEUS. En esta última, se sostiene que *"al incorporarse a nuestro equipo humano personas de diferentes generaciones, estamos introduciendo iniciativas destinadas a aumentar el reconocimiento de sus necesidades y preferencias específicas"*[28]. Lo que redundará, sin duda, en beneficio de los trabajadores maduros.

De la indicada conclusión se puede deducir, en primer lugar, que a estas empresas sí les interesa la edad de sus trabajadores; salvo que se piense, ingenuamente, que la casualidad las ha llevado, la mayoría con una larga historia, a contratar sólo a personas de la franja de 30 a 45 años. Es más, si su trayectoria se remonta en el tiempo, lo lógico es pensar que los trabajadores, aunque fuesen jóvenes en el momento de la contratación, habrían envejecido al tiempo que lo hacía la empresa. El no haberlos significa, o puede significar, la adopción de medidas que parecen, claramente, decantarse por la extinción contractual de los trabajadores llegada una determinada edad[29], ya que es imposible que

[28] En la misma tónica, la Memoria del Banco SABADELL establece que *"dentro de la gestión de talento, uno de los desafíos inmediatos es captar, desarrollar, retener y transmitir talento de acuerdo a las expectativas de cada una de las generaciones que actualmente conviven en el Banco...por lo que el objetivo de esta línea de actuación es reconocer las diferentes generaciones para gestionarlas de manera distinta según sus expectativas"*.

[29] Es ilustrativo el dato de la Memoria de AENA de que de los 172 trabajadores, que abandonaron la empresa en 2015, el 72.67% -125- tenían 56 o más años. Por su parte, la Memoria de TÉCNICAS REUNIDAS recoge el dato de que las bajas voluntarias de los trabajadores mayores de 51 años ascendió al 7.87%. Aunque en relación con el tema de la jubilación, en MAPFRE, por ejemplo, de las 81 jubilaciones del 2015, sólo 4 fueron anticipadas, lo que, de algún modo, pone de manifiesto una tendencia no favorable a expulsar, al menos en este año y por este motivo, a los trabajadores maduros.

estas empresas, con años a sus espaldas, no tengan un porcentaje de trabajadores, que coincidan en edad, como mínimo, con los de la organización. Y a ello cabe sumar una segunda consideración.

Con esa apuesta por la franja de edad de 30 a 45 años, es absolutamente lógico que no se haga necesario que sus medidas de RSE tengan como destinatarios a los trabajadores maduros –y, mucho menos, acciones favorecedoras de la prolongación de la vida activa laboral– y, además, que, ni tan siquiera, tienen por qué cumplir, al no haber trabajadores maduros, las obligadas por la norma legal y, en su caso, convencional. Por consiguiente, la tónica es que dichas medidas, en líneas generales, no existen[30]. Siendo así, es extremadamente difícil conseguir la medida, contenida en la extinta Estrategia 55 y más, de que el *"Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas...difundi*[era] *las mejores prácticas de responsabilidad social relacionadas con los trabajadores y trabajadoras de 55 y más años de edad, así como valorar la inclusión entre sus recomendaciones como premisa para que una empresa sea reconocida como socialmente responsable la adopción de medidas dirigidas a garantizar una adecuada gestión del empleo de los trabajadores y trabajadoras de más edad"*.

Pese a la antedicha y desalentadora observación, hay significativas excepciones como el Plan Senda de ENDESA[31], el Modelo para la Gestión del Envejecimiento de REE[32] o el Programa Cuidamos la Experiencia de GAS NATURAL[33]. Este último, como es obvio, sí dedica un apartado específico a los trabajadores maduros; y según se contiene en la propia Memoria, se ha puesto en funcionamiento en 2015,

[30] Por ejemplo, no hay ninguna medida para este colectivo en las memorias de ABENGOA, ABERTIS, ACS, ARCELORMITTAL, BANKIA, CAIXABANK, DÍA, FCC, IBERDROLA, INDITEX, INDRA, JAZZTEL, OHL, SACYR, SANTANDER o TELEFÓNICA.

[31] Éste tiene como *"objetivo...avanzar en una gestión de personas en la que se tengan en cuenta la integración de diversos colectivos, la satisfacción de las personas y el respeto y desarrollo de las mismas"*.

[32] Modelo acompañado de un Plan de Acción, que *"permitirá realizar una gestión integral del envejecimiento, sostenible y transversal integrado en la estrategia de la compañía"*. Se trata de un ambicioso proyecto, que partió de *"un estudio demográfico de la plantilla y su proyección futura así como un análisis de riesgos asociados a la edad"*, con el que contribuir a *"alcanzar edades avanzadas en las mejores condiciones de salud, lograr que las personas trabajen en puestos acordes a sus capacidades, al tiempo que mantienen la mejor motivación para continuar su desarrollo profesional e intercambiar conocimientos con las personas más jóvenes"*.

[33] Tres son los focos de atención de este Programa: género, edad y discapacidad; y con él, se *"coordina e implementa un conjunto de nuevas medidas para la planificación de la plantilla, aunando estrategias de desarrollo de personas, y nuevas fórmulas de inclusión y diversidad"*.

y está *"dirigido a empleados de puestos operativos, que son mayores de 55 años. Se ha realizado un primer proyecto piloto con 24 personas, que se extenderá en cinco años a cerca de 300 empleados. Este programa tiene como objetivos principales, poner en valor la experiencia de estas personas, prevenir los riesgos relacionados con la seguridad y la salud, y rejuvenecer la plantilla a través de nuevas incorporaciones"*. No debe pasar desapercibido el último objetivo, que choca frontalmente con el cuidado de la experiencia.

Excluidos estos planes, dichas medidas es obvio que tendrían que formar parte de la gestión de los recursos humanos; es más, deberían diseñarse respondiendo a los requerimientos de los trabajadores maduros. Y en esta dirección, tiene una gran importancia las encuestas de clima laboral[34] y procesos, como el contenido en la Memoria de ACS, consistente en permitir *"al trabajador informar acerca de su situación laboral, expresar sus intereses y motivaciones, tanto personales como profesionales, su disponibilidad geográfica, su interés por formarse y su idea de futuro profesional en la empresa"*. Indirectamente, se puede tratar de una vía interesante para que los trabajadores, especialmente los maduros, puedan manifestar a la empresa sus necesidades y sus inquietudes de cara a su desarrollo profesional –y vital–. Ahora bien, para ello es imprescindible la participación de estos trabajadores en dichos instrumentos de comunicación con la empresa. Sin embargo, ello no siempre ocurre. Así, por ejemplo y siguiendo con la Memoria de ACS, el descrito proceso ha abarcado sólo al 33.1% de la plantilla y, además, se desconoce a qué trabajadores se refiere, por lo que se carece de datos a estos efectos, que permitan emitir una certera conclusión. No obstante, sí se quiere insistir en la importancia de estos instrumentos como fase previa, de diagnóstico, al diseño de las oportunas medidas de responsabilidad social empresarial para el colectivo de los trabajadores maduros.

Las medidas de RSE, como respuesta empresarial, para los trabajadores maduros pueden afectar a muchas esferas de la relación laboral; desde el tiempo de trabajo a la formación pasando por la

[34] La Memoria de AENA establece que sirve el *"seguimiento de encuestas de satisfacción del empleado para percibir las necesidades y preocupaciones de los empleados en sus puestos de trabajo"*; y, con la misma voluntad, las memorias de ABENGOA, AMADEUS, BANKIA, BANKINTER, FERROVIAL o IAG IBERIA.

seguridad y salud laboral[35]. De ahí que se vaya a distinguir entre medidas de contenido no formativo y medidas formativas –ya que, estas últimas son, en términos cuantitativos, las más abundantes en las memorias analizadas–.

Comenzando con las no formativas, en líneas generales, no existe una especial atención a este colectivo en relación con la variedad de circunstancias y vicisitudes de la relación laboral[36], lo que pone de manifiesto, una vez más, que ni desde la óptica de la RSE, ni de la gestión de los recursos humanos, se trata de un grupo de interés para las empresas. Aceptando, puesto que no hay más remedio, esta premisa de partida, se va a hacer mención a alguna medida de RSE que, aunque sea indirectamente, sí puede tener como destinatarios a los trabajadores maduros como, por ejemplo, la posibilidad de instituir en la empresa la flexibilidad horaria. Es el supuesto de la Memoria de ACS. De acuerdo con ésta, *"la plantilla puede acogerse a diversos esquemas de flexibilidad horaria, con margen de una hora, para acomodar sus horarios de entrada o salida del trabajo a sus necesidades personales...para fomentar el equilibrio entre la vida familiar y trabajo"*.

Ahora bien, no puede decirse lo mismo en relación con las medidas formativas. Como se ha indicado al inicio de estas páginas, los destinatarios de la política de empleo son, igualmente, los trabajadores en activo; y en este sentido, cobra una gran relevancia la formación ofertada por la empresa, puesto que viene a perfeccionar la empleabilidad de sus trabajadores y, con ello, a facilitar su desarrollo profesional sea en la misma o en distinta empresa –o, si se prefiere, en nuestro caso, la prolongación de la vida laboral–. La consecución de esta pretensión pasa, irremediablemente, por el diseño de un plan integral de formación[37], que

[35] Por ejemplo, en la Memoria de REE, se detalla que se han adoptado, en esta materia y en relación con los trabajadores maduros, las siguientes acciones: *"prevención del cáncer de colon en mayores de 50 años y detección de marcadores de cáncer de próstata a varones mayores de 50 años"*.

[36] Cuando, como sostiene CALVO GALLEGO, J., *"actuaciones de concienciación social que tiendan a eliminar prejuicios injustificados o que mediante fórmulas de RSE potencien dicha participación, a aspectos de adaptación de condiciones, mejora en la calidad del medio ambiente laboral, implementación de medidas sanitarias y de prevención de riesgos laborales, de formación y protección, de flexibilidad y adaptación... que den lugar a una perspectiva más amplia, transversal y compleja, pero sin duda, necesaria ante una realidad multidimensional como"* es esta, "*Los mayores en el nuevo Derecho...*", *op. cit.*, p. 389.

[37] Como en su momento indicó la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, las empresas deberían elaborar una *"estrategia integradora en materia de recursos humanos en (…)*

cubra las deficiencias, de un lado, y las necesarias actualizaciones formativas, de otro, de los empleados de la organización. Dicho plan forma parte –o, al menos, puede formar parte– de las acciones en materia de RSE. Es más, este ámbito de la formación concede un amplio margen de acción empresarial, ya que tanto la norma legal como la convencional no son especialmente prolijas en la materia. Por consiguiente, ir más allá de esas exigencias mínimas es perfectamente posible, y además deseable.

En este contexto, hay que ubicar conceptos contenidos en las memorias de responsabilidad social tales como el modelo de gestión o evaluación del desempeño o de la carrera profesional[38]. Con ellos, se pretende, previa auditoria del trabajador, diseñar un itinerario, que satisfaga sus requerimientos formativos[39]. Ni que decir tiene que una

relación con la edad y el empleo. Dicha estrategia comprendería medidas preventivas (como instrucción y formación a lo largo de toda la vida, y acceso a servicios de orientación/asesoramiento en materia de empleo) y reparadoras (formación para trabajadores de edad avanzada que carezcan de conocimientos especializados: por ejemplo, en materia de nuevas tecnologías). Esa clase de estrategia contribuiría también a evitar las fricciones intergeneracionales", "*La lucha contra las barreras...*", *op. cit.*, 28. Igualmente, la Organización Internacional del Trabajo considera que *"algunas buenas prácticas para promover el aprendizaje permanente incluyen: suprimir los límites de edad para el acceso a oportunidades de aprendizaje y formación en el lugar de trabajo; considerar la formación como parte integrante de la planificación de la carrera y no sólo como específica del puesto de trabajo; vincular la formación a la trayectoria de vida del individuo; organizar el trabajo de manera que se propicie el aprendizaje y el desarrollo, por ejemplo, mediante equipos y grupos de diversas edades; y utilizar a los trabajadores de edad avanzada y sus competencias específicas para facilitar la educación continua tanto de las personas de edad como de los jóvenes, y establecer y organizar un acervo de conocimientos"*, "*Empleo y protección social...*", *op. cit.*, p. 72.

[38] Ello se contempla en muchas de las memorias; y, entre ella, se quiere destacar la de ABENGOA -*"desarrolla anualmente planes de formación individualizados, fruto del análisis de las competencias de cada empleado y enmarcados en el esquema del Plan Estratégico de la organización"*-, la de ACS -la empresa *"dispone de programas de formación continua y desarrollo de habilidades, orientados a cubrir las carencias y necesidades formativas de los empleados, que se identifican durante el año y que están en línea con las competencias establecidas en los modelos de gestión"*-, la de BANKIA, la de BANKINTER o la de CAIXABANK -se *"han empezado a revisar los procesos de promoción y gestión del desempeño profesional con esquemas de compensación, en los que aumentará el vínculo entre compensación y resultados, y mediante el refuerzo de los itinerarios de desarrollo profesional por segmentos"*-. Ahora bien, las que aportan datos referentes al número de trabajadores cubiertos por estos sistemas hacen pensar que es bastante reducido el número de los beneficiarios de esta medida. Así, en ACERINOX, el 8.85%, en ACS, el 33.1% y en ENDESA, el 32.73%. Sólo en ENAGAS, se abarca al 75% de la plantilla.

[39] Según la Memoria de Banco Popular, y pese a que se trata de un proyecto a implantar en 2016, con éste se busca la *"actualización del mapa de puestos...y la implantación de un nuevo modelo de desempeño"* -llamado Modelo de Gestión de Personas- consistente en ofrecer *"una mayor orientación al desarrollo de los profesionales mediante la fijación y seguimiento de planes de mejora específicos. Este procedimiento tendrá periodicidad anual"*.

acertada implantación de esta medida favorece, sobremanera, a los trabajadores maduros al permitirles ir reciclándose profesionalmente a lo largo de su vida laboral. Al mismo tiempo, esta inversión en formación va a traducirse en una mejora de la productividad y de la competitividad de la empresa.

Sin embargo, éstas no siempre son conscientes de estos beneficios –de hecho, las empresas ven la inversión en formación de los trabajadores maduros como baldía por su proximidad a la jubilación[40]–, y tampoco los trabajadores[41]. Ambos presentan un incomprensible rechazo a la formación; unos a darla, y otros a recibirla. De ahí que haya que superar esta reticencia mediante la toma en consideración, por parte de las empresas, de las ventajas de la formación y, una vez alcanzada esta pretensión, proceder a instituir en las organizaciones un régimen formativo atractivo para los trabajadores maduros –por ejemplo, de permisos o de conciliación de la vida personal y formativa–, con el que vencer también su animadversión al seguimiento de los correspondientes cursos.

Con ser cierto lo dicho en el párrafo inmediatamente precedente, no se puede ocultar que la realidad formativa en las grandes empresas es bastante distinta[42]. Este tipo de empresas –como son las del Ibex 35– sí apuesta decididamente por la formación de sus trabajadores[43] –hay empresas que abarcan a la casi totalidad de su plantilla; es el caso, por ejemplo, de ABERTIS, cuya formación cubre al 94.2%– o, al menos, por una parte de ellos. Esto último quiere decir que, a pesar de contar con programas formativos, estas organizaciones dirigen, en muchas ocasiones, la formación hacia las capas altas de las empresas; y así se

[40] Con las mismas palabras se expresaba la Estrategia 55 y más y, de forma muy parecida, la Organización Internacional del Trabajo, "*Empleo y protección social...*", *op. cit.*, p. 48.

[41] Según LÓPEZ CUMBRE, L., *"se ha demostrado que cuando la empresa ofrece oportunidades de formación, los trabajadores de más edad son reacios a la misma considerando que su experiencia es suficiente para dominar el conocimiento específico del puesto de trabajo y que poseen sobrada capacidad para resolver los problemas más cotidianos en el desempeño del mismo"*, "*Aumentar el empleo de los trabajadores de más edad...*", *op. cit.*, p. 198.

[42] Estas grandes empresas tienen una estructura y una red formativa sólida e integral; hasta tal extremo es así, que algunas de ellas cuentan con las llamadas universidades corporativas. Es el caso de ABENGOA, BANKINTER, GAS NATURAL, TÉCNICAS REUNIDAS o FERROVIAL.

[43] Incluso, hay memorias que detallan el número de horas de formación por trabajador. En este sentido, ABERTIS (22.5 horas), ACS (25.6 horas), BANKIA (58.17 horas) o FERROVIAL (22 horas).

extrae de gran parte de las memorias del Ibex 35. Son prolijas y detalladas en relación con la formación del colectivo de los directivos[44]. Posiblemente, los trabajadores con una menor necesidad formativa. Pero, también, en muchos casos, son trabajadores incursos en el colectivo de los maduros.

Excluida esta formación para una capa concreta de trabajadores de la empresa, se va a proceder a clasificar las distintas formaciones contenidas en las memorias de RSE con la finalidad de averiguar si los restantes cursos programados pueden repercutir, de alguna manera, en los trabajadores maduros no directivos o si, por el contrario, éstos están, en términos de formación, desahuciados.

Tales cursos suelen estructurarse, aunque no necesariamente en todas las empresas, en tres bloques[45]: formación corporativa, formación generalista –y, aunque no siempre, dentro de ésta, la formación en idiomas, tecnologías e informática y prevención de riesgos laborales– y formación específica atinente a los procesos productivos de las diferentes empresas.

Lo habitual en las memorias consultadas no es indicar el porcentaje de cursos destinados a cada una de estas formaciones. Sin embargo, hay excepciones como en el caso de ABENGOA. En su Memoria, se indica que la formación corporativa supone el 7.96%, la formación generalista, el 14.83%, la formación en idiomas, el 6.8% y la formación en prevención de riesgos laborales, el 35.69%.

[44] Esta formación para directivos se puede encontrar, entre otras, en las memorias de ABENGOA, ABERTIS, ACS, AMADEUS, TÉCNICAS REUNIDAS –*"programas a medida para los mandos directivos y la dirección"*- BANKIA –*"lanzamiento de itinerarios formativos para mejorar la capacitación del equipo directivo"*- o DÍA. Incluso, hay memorias que fortalecen la formación para el personal directivo femenino -Memoria de MEDIASET, con su Programa de Desarrollo Directivo para mujeres-.

[45] Por ejemplo, MAPFRE estructura su formación en las siguientes escuelas: Escuelas técnicas de conocimiento (formación técnica-comercial), Escuelas de Formación Transversal (que agrupa las escuelas de Cultura y Políticas Globales, de habilidades y de idiomas), Escuela de desarrollo profesional (formación para el desarrollo) y Escuela del Liderazgo (formación para el liderazgo).

Entrando en cada una de esas formaciones y comenzando con la corporativa[46], es decir, la destinada a formar al trabajador, siguiendo una expresión muy habitual en las normas de calidad, en la misión, visión y valores de la empresa[47]. Esta, por tanto, tiene como principal objetivo que los trabajadores se comprometan con los mismos y, por ende, con la empresa[48]. Una formación que, por su contenido, no es necesario aclarar que poco, o nada, tiene que ver con los trabajadores maduros; y en consecuencia, no interesa a este estudio.

La misma reflexión puede realizarse de la formación en prevención de riesgos laborales[49]; salvo que ésta, y sobre ello no especifican nada las memorias de responsabilidad social, esté dirigida a incidir en los problemas derivados de la edad.

Más interesante para estos trabajadores maduros –y siempre con la cautela que conlleva que estas memorias no suelan, como también es lógico, detallar el contenido de la correspondiente formación– es la formación generalista y, más exactamente, la de idiomas y la de las tecnologías de la información y el conocimiento[50]. Con ellas, se puede

---

[46] La Memoria de GRIFOLS establece que *"mediante la Academia* [Grifols Barcelona] *se trasmite la cultura corporativa de la compañía"* y la de ACERINOX, que *"cualquier profesional en el momento en que suscribe su contrato laboral con Acerinox, está obligado a seguir los cursos relativos a las políticas y los procedimientos reflejados en el Código de conducta y de Buenas Prácticas"*.

[47] Un ejemplo de ello se puede hallar en la Memoria de AENA cuando indica que *"desde el Consejo se ha considerado de relieve importancia aportar la formación necesaria para que todos los empleados de la compañía conozcan los principios de actuación que se les exigen"* o, más claramente, en la Memoria de AMADEUS cuando destaca que *"en 2015 se celebró una nueva edición del Taller Internacional de Amadeus, el foro anual en el que se comunica la estrategia y los valores de Amadeus a todos los empleados"*.

[48] Así, no resulta extraño que en la Memoria de FERROVIAL se pueda leer que *"el 96% de los empleados declara comprender cómo su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos de la organización"* y, al mismo tiempo, que *"el 84% de los empleados...están comprometidos con la organización, y un 91% se muestra dispuesto a realizar un esfuerzo adicional para la consecución de los objetivos de la compañía...El porcentaje de participación en la última encuesta ha sido del 67%"*.

[49] En relación con ésta, hay que llamar poderosamente la atención sobre un dato de enorme interés. En algunas memorias, como es el caso de la de ACERINOX, este tipo de formación no forma parte, en su totalidad, de la responsabilidad social empresarial, ya que la empresa se está limitando a dar cumplimiento a las exigencias legales sobre formación en prevención de riesgos laborales.

[50] En esta dirección, la Memoria de MEDIASET indica que *"en 2015 el Plan de Formación se ha focalizado en el proceso de transformación digital de la compañía, habiendo dedicado a ello el 40% del total de horas de formación realizadas. Estas 8.000 horas se han repartido en diferentes ramas de la digitalización donde un 33% ha estado dirigido a la preparación de los profesionales en la renovación tecnológica de los estudios,* (…)

favorecer, como se ha anticipado, la empleabilidad de este colectivo de trabajadores al permitir su necesario reciclaje y recualificación[51].

Siguiendo con la formación pero desde una óptica distinta, hay que indicar que, ni que decir tiene, que la experiencia de los trabajadores maduros debería ser un valor a tener en cuenta por las empresas de cara a repercutirla en la formación de los restantes trabajadores. Y ello se puede conseguir mediante dos vías[52]. Una primera, consistente en otorgar a estos trabajadores la condición de docentes de cursos, en los que sus conocimientos sean una pieza clave de los mismos[53]. Un ejemplo en este sentido –eso sí, aislado–, es la Memoria de ACERINOX –Informe de Sostenibilidad 2015–, en la que se afirma que *"hay que resaltar el ambicioso plan de formación que puso en marcha Acerinox, basado en el gran depósito de experiencia y conocimiento en la fabricación de acero inoxidable que se halla en sus trabajadores y directivos con muchos años de experiencia, impartido con personal propio, en algún caso jubilado, divulgándolo a toda la organización"*.

Y una segunda, son los programas de tutorización por parte de los trabajadores maduros[54]. O sea, se trata de que estos trabajadores, haciendo uso de su experiencia y conocimientos, puedan tutorizar la labor de los jóvenes[55], que ingresen en la empresa.

mientras que el 7.53% restante se ha dividido entre capacitación digital, habiendo concluido el primer itinerario de Formación en Habilidades Digitales dirigido al colectivo comercial, así como se ha iniciado el Master en Gestión del Talento en la Era Digital, dirigido al área de gestión".

[51] La Memoria de OHL afirma que es necesaria *"la implementación de programas y planes de formación orientados tanto al perfeccionamiento profesional como a la adaptación a los cambios tecnológicos, organizativos y de mercado"*. Es verdad que no se está refiriendo a la diversidad generacional; no obstante, esta declaración de principios puede ser un síntoma positivo de la actitud de la organización para con sus trabajadores. Ahora bien, no se puede ocultar que del total de la plantilla sólo el 36.90% tienen una edad superior a los 45 años.

[52] En este contexto, la Memoria de ENAGAS contiene que la empresa *"se ha adherido en 2015 a la red de empresas Generación y Talento con el objetivo de identificar sinergias que impulsen la implantación de políticas activas de gestión de la diversidad generacional"*; adhesión contenida en otras memorias como la de MAPFRE.

[53] Posiblemente, esta sea la voluntad contenida en la Memoria de TÉCNICAS REUNIDAS cuando afirma, en relación con la formación técnica, que ésta es dada *"tanto por proveedores externos en ciertas materias como por especialistas de la compañía que transmiten sus conocimientos y experiencia"*.

[54] Por todos, CALVO GALLEGO, J., "*Los mayores en el nuevo Derecho...*", *op. cit.*, p. 427.

[55] BLASCO RASERO, C. matiza que no todos los puestos de trabajo permiten que *"los conocimientos adquiridos, la experiencia profesional y la madurez personal sit*[úen] *a los trabajadores de edad avanzada...en* *(…)*

De este modo, la empresa, formando parte de su política de recursos humanos y en el marco de la responsabilidad social, puede implantar esta medida con una triple finalidad. Por un lado, favorecer la prolongación de la vida laboral de los trabajadores maduros, puesto que de este modo se convierten en un valor en alza dentro de la empresa al cubrir las deficiencias formativas de los jóvenes[56]; fundamentalmente, la principal quiebra de éstos: las fallas provenientes, como es habitual, de su falta de experiencia profesional[57]. De lo que se deriva, además, una ventaja adicional: la disminución de costes en la labor de aprendizaje; un aprendizaje, además, que, por la trayectoria y experiencia del trabajador maduro, se va a adecuar totalmente a las pretensiones de la empresa.

La segunda finalidad es redundar, de manera inestimable, en la autoestima del trabajador maduro, puesto que gracias a esta tutorización se va a sentir más útil –no hay que olvidar que uno de los grandes problemas de estos trabajadores es la desmotivación laboral– y, a la postre, se le va a estimular para permanecer en la empresa.

Y una tercera y para terminar, esta medida coadyuva, de manera significativa, a otro de los elementos básicos conectado con el envejecimiento de la población como es la solidaridad intergeneracional. En este caso, dicha solidaridad juega de tal forma que es el trabajador maduro, el que ayuda al joven a insertarse laboralmente; sin que por ello, y esto es lo importante, tenga que renunciar a su puesto de trabajo.

Sin embargo, no se han encontrado ejemplos de esta medida en las memorias de RSE consultadas, lo que supone, sin duda, la pérdida de una oportunidad, por las ventajas transcritas, para fortalecer y favorecer el papel de los trabajadores maduros dentro de la empresa.

situación de ventaja respecto a los más jóvenes", "*El empleo de los trabajadores de edad avanzada...*", *op. cit.*, p. 148.

[56] Sin embargo, hay posturas en contra; así, FERNÁNDEZ ROCA, F.J., sostiene que, como consecuencia de los cambios tecnológicos, el trabajador maduro ha pasado *"de ser...esencial en la formación de los nuevos empleados* [a] *convertirse en una rémora"*, "*La historia de un problema laboral...*", *op. cit.*, p. 18.

[57] Como defiende BLASCO RASERO, C., esta experiencia, junto a la formación permanente *"(e incluso, la madurez profesional)* [son] *un mérito a favor del mantenimiento en el empleo de los trabajadores de edad avanzada, así como un instrumento insustituible de garantía de la empleabilidad continua de los trabajadores"*, "*El empleo de los trabajadores de edad avanzada...*", *op. cit.*, p. 141.

MEMORIAS CONSULTADAS

ABENGOA (www.abengoa.com; 10 de agosto de 2016)

ABERTIS (www.abertis.com; 13 de agosto de 2016)

ACERINOX (www.acerinox.com; 29 de agosto de 2016)

ACS (www.grupoacs.com; 30 de agosto de 2016)

AENA (www.aena.es; 31 de agosto de 2016)

AMADEUS (www.amadeus.com; 2 de septiembre de 2016)

ARCELORMITTAL (www.spain.arcelormittal.com; 16 de octubre de 2016)

BANKIA (www.bankia.com; 3 de septiembre de 2016)

BANKINTER (www.docs.bankinter.com; 4 de septiembre de 2016)

BBVA (www.accionistaseinversores.bbva.com; 16 de octubre de 2016)

CAIXABANK (www.caixabank.com; 4 de septiembre de 2016)

DIA (www.memoriaanual2015.diacorporate.com; 7 de septiembre de 2016)

ENAGAS (www.enagas.es; 8 de septiembre de 2016)

ENDESA (www.endesa.com; 8 de septiembre de 2016)

FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS (FCC) (www.fcc.es; 16 de octubre de 2016)

FERROVIAL (www.ferrovial.com; 11 de septiembre de 2016)

GAMESA (www.gamesacorp.com; 11 de septiembre de 2016)

GAS NATURAL (www.gasnaturalfenosa.com; 11 de septiembre de 2016)

GRIFOLS (www.grifols.com; 11 de septiembre de 2016)

IAG IBERIA (www.grupo.iberia.es; 11 de septiembre de 2016)

IBERDROLA (www.iberdrola.com; 14 de septiembre de 2016)

INDITEX (www.inditex.com; 14 de septiembre de 2016)

INDRA (www.indracompany.com; 10 de octubre de 2016)

JAZZTEL –Memoria de 2014– (www.corporativo.jazztel.com; 17 de octubre de 2016)

MAPFRE (www.mapfre.com; 10 de octubre de 2016)

MEDIASET (www.servicios.telecinco.es; 12 de octubre de 2016)

OHL (www.ohl.compromiso.com; 12 de octubre de 2016)

BANCO POPULAR (www.grupobancopopular.com; 12 de octubre de 2016)

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA (REE) (www.ree.es; 12 de octubre de 2016)

REPSOL (www.repsol.com; 12 de octubre de 2016)

SABADELL (www.grupbancsabadell.com; 12 de octubre de 2016)

SACYR (www.sacyr.com; 12 de octubre de 2016)

SANTANDER (www.santander.com; 12 de octubre de 2016)

TÉCNICAS REUNIDAS (www.tecnicasreunidas.es; 12 de octubre de 2016)

TELEFÓNICA (www.telefonica.com; 12 de octubre de 2016)