



Revista de Comunicación

ISSN: 1684-0933

ISSN: 2227-1465

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación

Lozada Domínguez, Sonia; Ramos Arroyo, Antonio; Gómez Nieto, Begoña

La responsabilidad corporativa interna, efectos en la reputación y
cuidado de los empleados séniores: estudio de caso en Mediaset

Revista de Comunicación, vol. 22, núm. 2, 2023, pp. 299-318

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación

DOI: <https://doi.org/10.26441/RC22.2-2023-3273>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589475992016>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UPEM
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

La responsabilidad corporativa interna, efectos en la reputación y cuidado de los empleados séniores: estudio de caso en Mediaset

Internal corporate responsibility, effects on reputation and care for senior employees: a case study at Mediaset

Lozada Domínguez, S., Ramos Arroyo, A. y Gómez Nieto, B.



Sonia Lozada Domínguez. Universidad Internacional de La Rioja (España)

Máster en Comunicación Corporativa por la Universidad Internacional de La Rioja y licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Ha trabajado en distintas redacciones de informativos como Canal Plus, Europa Press y Antena 3. Es coordinadora del Área de Política de Informativos Telecinco donde previamente fue corresponsal parlamentaria y redactora de Defensa.

bosquelosada@gmail.com



Antonio Ramos Arroyo. Universidad Internacional de La Rioja (España)

Doctor en Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor de Comunicación Corporativa y Política en la Universidad Internacional de La Rioja y miembro del grupo de investigación COYSODI. Sus principales líneas de investigación se centran en la comunicación política e institucional.

<https://orcid.org/0000-0002-4360-0490>, antonio.ramos@unir.net



Begoña Gómez Nieto. Universidad Internacional de la Rioja (España)

Doctora en Cultura y Comunicación por IE University. Profesora Titular en la Universidad Internacional de la Rioja, miembro del grupo de investigación COYSODI, Directora Académica del Máster en Comunicación Corporativa. Sus principales líneas de investigación se centran en la comunicación publicitaria, organizacional, marca, estructura de contenidos en webs, igualdad de género en comunicación, comunicación y salud.

<https://orcid.org/0000-0002-1055-1864>, begona.gomez.nieto@unir.net

Recibido: 15-03-2023 – Aceptado: 27-07-2023

<https://doi.org/10.26441/RC22.2-2023-3273>

RESUMEN: Esta investigación presenta un plan de Responsabilidad Social Corporativa interna en Mediaset España para el colectivo de los empleados próximos a la jubilación. Se trata de una propuesta de proyecto innovador, bautizado como Abrazo entre generaciones, con el que se pretende obtener beneficios para los trabajadores, la organización y la sociedad. La necesidad de este plan viene constatada por el desarrollo de una metodología de tipo cualitativa ejecutada mediante la técnica de la entrevista realizada a empleados séniores entre 59 y 64 años que en los últimos cinco años han vivido un proceso de prejubilación en dos empresas del sector audiovisual español. En primer lugar, la empresa a través del plan se compromete a acompañar y cuidar a los trabajadores en la etapa final de su vida laboral, brindándoles asesoramiento económico, financiero y sobre su bienestar físico y emocional con el fin de que estén preparados para realizar con éxito el tránsito hacia su nueva etapa vital: la jubilación. Al mismo tiempo, la empresa, valiéndose de la experiencia de los trabajadores séniores y durante los años previos a su jubilación, puede mejorar aspectos de su organización como la gestión del talento, la transferencia de conocimiento entre las distintas generaciones y el orgullo de pertenencia a la organización, mediante la implicación de los trabajadores próximos a la jubilación en tareas de mentoring, embajadores de marca, o voluntariado corporativo, de este modo el plan de RSC interna estará dotado también de una dimensión externa y revertirá en un beneficio hacia la sociedad. El objetivo final del plan es que Mediaset España mejore su posicionamiento en los rankings de reputación corporativa y de marca empleadora de la empresa para atraer talento y convertirse, de nuevo, en el mejor lugar donde trabajar en el sector audiovisual español.

Palabras clave: jubilación; retiro; responsabilidad social corporativa; gestión del talento; transferencia del conocimiento; reputación; marca empleadora; voluntariado corporativo; empleados séniores.

ABSTRACT: This research presents an internal Corporate Social Responsibility plan in Mediaset España for those employees who are close to retirement. It is an innovative project proposal that aims to obtain benefits for employees, the organization, and society. Firstly, through the plan, the company is committed to accompanying and caring for employees in the final stage of their working life, providing them with economic and financial advice and advice on their physical and emotional well-being so that they are ready for successfully transitioning into their new stage of life: retirement. At the same time, the company, taking advantage of the experience of senior workers during the years before their retirement, can improve aspects of its organization such as talent management, knowledge transfer between the different generations and pride in belonging to the organization, by involving workers close to retirement in mentoring tasks, brand ambassadors, or corporate volunteering, in this way the internal CSR plan will have an external dimension and will revert in a benefit to society. The ultimate goal of the plan is for Mediaset España to improve its positioning in the corporate reputation and employer brand rankings in order to attract talent and become the best place to work in the Spanish audiovisual sector. The main goal of the plan is for Mediaset España to improve its position in the corporate reputation and employer brand rankings to position the company as the best place to work in the Spanish audiovisual sector.

Key words: retirement; corporate social responsibility; talent management; knowledge transfer; reputation; employer branding; corporate volunteering; senior employees.

1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa se concibe como el modo de actuar responsable de una organización, independiente de su sector de actividad y de su dimensión, con sus distintos *stakeholders* o grupos de interés en sus dimensiones externa e interna. En la actualidad representa un activo imprescindible para generar reputación en los distintos públicos (Castaño y Arias, 2021), por lo que la relación entre reputación y RSC es objeto de interés desde diversas teorías y enfoques. Una de ellas es la teoría de los *stakeholders* (Aksak et al., 2016), donde los motivos que justifican la compra de los consumidores no se basan sólo en lo económico, sino también en lo social.

La dimensión interna en la RSC implica un modo de actuación ético con los diferentes *stakeholders* de una empresa (Hopkins, 2003), puesto que contempla la última parte laboral de la vida de una persona, y esto siempre es un tema sensible de la vida humana. En este sentido, conviene mencionar la teoría de los *stakeholders* y la voluntariedad de Dahlsrud (2008) donde hace referencia a todas aquellas acciones de RSC que sin estar prescritas por la ley están basadas en valores éticos.

Existen evidencias científicas, aunque no unanimidad en la literatura, en relación a que las empresas que incorporan políticas de RSC incrementan sus beneficios económicos (Carrió, 2013; Valenzuela et al., 2015; González, 2017), debido a la influencia que tienen sobre variables externas como la imagen de marca, la reputación o la lealtad de sus clientes y en definitiva en su reconocimiento social.

Sin embargo, diversos autores defienden que la relación entre RSC y reputación no es tan directa como se presupone (Prado, 2011; Castaño y Arias, 2021; Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2019). Algunos, consideran que las empresas que deseen realizar campañas de comunicación para dar a conocer sus acciones de RSC deben ser compañías ya con un alto grado de reconocimiento (Baraibar-Díez y Sotorrió (2018). Estas comunicaciones deben ser transparentes para evitar efectos sociales negativos (Park et al., 2014). Incluso algunas investigaciones sostienen categóricamente que los resultados de una campaña de RSC serán positivos según el sector empresarial al que pertenezcan (Kim 2011) (Melo, Garrido, 2012) citados en (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2013).

Para Villafañe (2009), la RSC posee un notable papel en la reputación. Los directivos de las empresas más relevantes de España sitúan el trato a los empleados como el sexto factor que más influye en la RSC, por detrás de la transparencia, el buen gobierno corporativo, la gestión de temas sociales y medioambientales y los valores humanos. Sólo la calidad de la oferta comercial tiene más peso en la reputación corporativa y representa una variable más universal que la responsabilidad social. Las actividades de RSC son percibidas como un método eficiente de atracción, retención y motivación de las personas para un 82% de los ejecutivos, y su rendimiento y productividad lo son para el 78%, por lo que es posible obtener “ventajas competitivas sostenibles, en la gestión de sus recursos internos, y más concretamente de su capital humano” (Barrena, 2013).

Según el informe de Forética de 2022, “las empresas mejor valoradas por la satisfacción de sus empleados y su capacidad de atraer talento, y por tanto las más competitivas, tienen puntuaciones en responsabilidad medioambiental, social y gobernanza hasta un 14% superiores al resto”. Además, advierte de que el talento es cada vez más escaso y que casi el 70 por ciento de las compañías a nivel mundial, manifiesta dificultades para encontrar el talento que necesita (Forética, 2022).

La RSC hace referencia a una “triple cuenta de resultados”, una triple dimensión en la que se consideran los aspectos económicos-financieros, medioambientales y sociales, a través de los cuales la empresa puede mostrar su compromiso con la sociedad (García, Carramiñana, y Salguero, 2014).

Ambos objetivos, el de crear riqueza y el prestar servicios a la sociedad, se pueden realizar de manera simultánea en distintos colectivos, pero sin duda, el primer peldaño donde la empresa debe desplegar, si es coherente, su preocupación social es el colectivo de los empleados. Es necesario que la empresa entienda que la S de la RSC empieza por cuidar el capital humano que la construye.

Las empresas deben trabajar activa y estratégicamente su RSC porque eso redundará en mejoras en el grado de felicidad de sus empleados que depende entre otros factores de la seguridad laboral, los beneficios y compensaciones, tangibles e intangibles, las oportunidades que el propio desarrollo del trabajo puede proporcionar, la edad y el tiempo que lleva en la empresa. Ese modo de actuar genera ciertos efectos beneficiosos, intangibles y externos al individuo, pero internos a la organización, que redundan en un mayor beneficio mutuo (García, Carramiñana, y Salguero, 2014). Esos intangibles que generan la cultura de la RSC constituyen un componente fundamental en la gestión empresarial de hoy en día (Alloza, 2015).

La pirámide poblacional de la Unión Europea tiene los rasgos de una sociedad envejecida. La generación de los *baby boomers* siguen representando una parte importante de la población en edad laboral. Las primeras de estas grandes cohortes nacidas a lo largo de un período de entre veinte y treinta años están llegando ahora a la edad de jubilación (Eurostat, 2021). Según un informe de la OCDE, en 2030, contaremos con la mano de obra más longeva de la historia. La pirámide de población nos augura que en el futuro los *millennials* y la generación Z no conseguirán cubrir la fuerza laboral de los *baby boomers* o la generación X. Por lo tanto, ante esta situación las organizaciones deben implementar fórmulas y mecanismos en los cuales la RSC guíe a la dirección de recursos humanos, para que, de la mano de sus trabajadores, pongan en marcha modalidades de empleo puente, y procesos de acompañamiento, en los cuales tanto el trabajador como la empresa obtengan beneficios.

El mantenimiento de los trabajadores de más de 50 años en la fuerza de trabajo ha sufrido en pocos años cambios significativos. Tras dos décadas caracterizadas por la salida temprana de la actividad laboral, las políticas actuales, por necesidad de la pirámide poblacional y por las características de los trabajadores que se jubilan, se orientan hacia la prolongación de la vida laboral en modalidades flexibles de empleo (Alcover, Topa, y Fernández, 2014). La necesidad,

la realidad y la ética marcan un camino en el que las empresas que sepan canalizar con creatividad la experiencia de los séniores no solo mejorarán como organización, sino que proyectarán una imagen de empresas responsables y sensibles con sus empleados que beneficiará a su reputación.

En este contexto, Mediaset España absorbida recientemente por Media for Europe, es una empresa cuya plantilla está compuesta en un 40,05% por empleados mayores de 50 años. Una realidad que lejos de convertirse en un problema puede transformarse en una oportunidad si se aborda desde la ética de una empresa socialmente responsable. Mediaset, y cualquier empresa de sus características, puede convertir el relevo de su capital humano en un valor diferencial y en una fuente de oportunidades para la propia organización y para la sociedad en la que opera.

Las empresas con una distribución de edades de su plantilla similar a la de Mediaset, en los próximos tres lustros deben abordar un importante reto en el relevo del talento. Reto para el que se propone un plan de RSC bautizado como *Plan del Abrazo entre generaciones* con el que, Mediaset y sus séniores, como actores principales, transformarán ese proceso hacia la jubilación en una oportunidad a tres niveles: a) Oportunidad para los empleados que recibirán en el seno de la empresa el acompañamiento y el asesoramiento emocional, psicosocial, financiero y legal para transitar hacia su etapa de retiro; b) Oportunidad para la empresa que mejorará sus sistemas de relevo del talento, nutriendo con la experiencia, el conocimiento y los valores de los séniores a las nuevas generaciones de empleados y a los futuros profesionales del sector; y c) Oportunidad para seguir mejorando la sociedad con la contribución de los séniores en la creación y el desarrollo de programas de voluntariado corporativo, donde podrá implicarse toda la empresa y con los que se podrá mejorar el orgullo de pertenencia a la organización.

La RSC impulsa el compromiso ético de las organizaciones con, entre otros colectivos, su personal y en ese camino mejora su reputación corporativa, porque los consumidores les perciben como marcas responsables y se sienten más atraídas por ellas. De forma más concreta, mejora su percepción como marca empleadora o lo que se ha venido en llamar *employer branding* que podemos definir como la utilización de estrategias de *marketing* para construir la imagen de la empresa como el mejor lugar donde trabajar. Va más allá de la comunicación interna convencional, ya que propone la gestión de la marca como un valor estratégico para la organización en el mercado del talento, con implicaciones tanto a nivel interno como externo (Lores, 2014).

Por lo tanto, el interés de esta investigación reside en la perspectiva obligada para las organizaciones de construir políticas a nivel interno para los empleados séniores, como oportunidad para mejorar su reputación, tomando como caso de estudio Mediaset España.

1.1. Mediaset España

El grupo Mediaset tiene su origen en la compra hace 32 años de la cadena de televisión Telecinco por parte de Mediaset Italia. Hoy en día, según se autodefine en su Informe de Sostenibilidad de 2021 es “un grupo audiovisual formado por un conjunto de empresas dedicadas al desarrollo de negocios vinculados con el sector audiovisual, cuya actividad se centra en la producción y emisión de contenidos audiovisuales, así como la explotación del espacio publicitario de las cadenas de televisión en las que opera” (Mediaset España, 2021).

Además, el grupo cuenta con un periódico *online*, Nius; una publicación *online* para séniores, Uppers; una plataforma *online*, Mi tele; una distribuidora de contenidos, Mediterráneo; una agencia de noticias, Atlas1; una Fundación, 12 meses para abordar proyectos de responsabilidad social, Todo un gigante en el sector en España que ahora, después de cerrados los choques judiciales con parte de sus accionistas y de una OPA voluntaria sobre el 44,31% de su capital social lanzada en marzo de 2022, ha quedado integrado dentro del conglomerado MFE-Media for Europe, propiedad de magnate Silvio Berlusconi. “Un gigante europeo de la

televisión que está dando sus primeros pasos en 2022 y que tiene como objetivo crear el mayor grupo audiovisual del euro en un contexto de invasión de las plataformas OTT de EEUU como Netflix, Amazon Prime, Disney + o HBOMax, entre otras” (EuropaPress, 2022).

Para garantizar el desarrollo sostenible de su proyecto empresarial, Mediaset España trata de diferenciarse en tres campos: el talento, la variedad de contenidos y la flexibilidad de su modelo. Cabe señalar la mala reputación que tiene el canal más conocido de Mediaset España, Telecinco, entre los profesionales del sector periodístico y la sociedad española (Villafañe et al., 2020).

1.2. Objetivos

Este estudio analiza el papel que pueden desarrollar los trabajadores séniores para la mejora de la reputación de las empresas mediante planes de RSC interna, teniendo como objeto de estudio el caso de una empresa del sector audiovisual español: Mediaset España.

Se pretende conocer la relevancia que tiene la RSC en una empresa de estas características partiendo de la observación, y en concreto, se evalúa la intensidad con la que se trabaja en materia de responsabilidad social con los empleados de mayor edad de esta compañía. Para ello, tras la aplicación del análisis pertinente, se proponen pautas para el desarrollo de un plan de RSC, así como las bases para dar a conocer dicha iniciativa mediante un plan de comunicación.

2. Marco referencial

La RSC es una disciplina esencial para la buena salud de las empresas, ya que se trata de un aspecto fundamental y necesario para su buen funcionamiento durante el transcurso de una situación compleja o crítica (Shin et al., 2021; Xifra, 2020; Zeler y Capriotti, 2019; Zeler, Oliveira y Triano, 2022).

Las grandes corporaciones españolas elaboran memorias de responsabilidad social corporativa. En el caso de Mediaset lo hace desde 2005, mientras que Atresmedia y RTVE comenzaron a hacerlo en 2007. Una de las circunstancias que propició esta iniciativa fue la aprobación de la Ley de Economía Sostenible, que establece la obligación para empresas públicas y privadas de presentar anualmente informes de gobierno corporativo y memorias de sostenibilidad y les insta a favorecer la adopción de principios y prácticas de RSC por parte de sus proveedores. Comenzaba así a generalizarse la adopción de planes de RSC (Campos, 2013).

A pesar de ello, algunos autores (López-Cepeda y Manfredi, 2013) alertan del escaso control en la aplicación de estas prácticas, dada la inexistencia en España de un organismo independiente que pueda examinar la manera en la que se llevan o no a efecto. Sin embargo, admiten que la publicación de la Ley 7/2010, General de la Comunicación Audiovisual supone un avance en esta materia, ya que regula el derecho a la transparencia que tienen todos los ciudadanos frente a los operadores audiovisuales. Además, existen otros análisis de las memorias de RSC de las principales cadenas generalistas de televisión en España, como TVE, Antena 3, Cuatro, Telecinco y La Sexta (Delgado y Olarte, 2012a) coinciden en que el grado de cumplimiento de las políticas y criterios de RSC por parte de estas compañías es insuficiente.

Por otro lado, diversos estudios (Sánchez, 2001; Moreno y Capriotti, 2006; Medina y Ojer, 2009; Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2011; Delgado y Olarte, 2012b; Díaz-Campo, 2014; Delgado y Olarte, 2012c) señalan que el desarrollo de la RSC en el ámbito televisivo de España vive una etapa de crecimiento que califican de incipiente, sobre todo si se compara con la situación de otros sectores.

Tomando como ejemplo el caso de la empresa Mediaset España, esta compañía “impulsa el desarrollo sostenible de su proyecto empresarial y pretende contar con personas que tengan talento y sean capaces de desarrollar contenidos que atraigan a la audiencia” (Díaz-Campo y

Berzosa, 2020, p. 101). Así mismo, Mediaset cuenta con una política de *employer branding* con la que buscan, según informa el departamento de recursos humanos, la mejora de la imagen de Mediaset España como marca empleadora para la atracción de nuevo talento y para mejorar el orgullo de pertenencia y el compromiso de la plantilla actual. Este objetivo se consigue a través del lanzamiento de acciones y estrategias acordes a sus valores y cultura de compañía y a su difusión de manera adecuada.

Algunas de las acciones que ha desarrollado Mediaset España en 2021 son prácticas de becarios, el Programa Conectados (para abordar con los empleados asuntos de interés relacionados con diversos aspectos y útiles para su vida profesional y personal), presencia en una feria de empleo virtual organizada por la Universidad CEU San Pablo, servicio de página avanzada de LinkedIn o diversos proyectos formativos. En este punto, es importante resaltar la importancia de la RSC en el ámbito universitario, ya que la responsabilidad social, aplicada al ámbito universitario (RSU), se considera un elemento clave del conocimiento y prosperidad: un motor social (González, 2014).

La gestión de la marca empleadora tiene una doble finalidad: atraer el mejor talento (*employer branding* externo) y retener el mejor talento (*employer branding* interno). Algunos autores cierran el círculo señalando como tercera finalidad la renovación del talento o del capital humano.

Los profesionales con talento crean mucho valor para sus empresas, pero también tienen grandes expectativas. Las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia (Mosley, 2007, p. 126-28), citado en (Lores, 2014) Por lo tanto, el reto no se reduce a suministrar un mejor ambiente de trabajo, formación, recompensas, o un horario flexible (tareas ya asumidas por los departamentos de personal) sino en ir más allá y manejar estos conceptos laborales con las habilidades del *marketing* de manera que los empleados se sientan implicados y atraídos por la empresa a todos los niveles.

Lo que se persigue es que los empleados se conviertan en los mejores embajadores de una marca. Contar con una marca empleadora consistente no es algo que se logre de la noche a la mañana. La estrategia de *employer branding*, en una sociedad envejecida, donde cada vez resulta más complicado tener el talento adecuado que precisan las empresas, no puede ser solo una forma de reclutamiento, sino que debe convertirse en un imperativo vertebrador de manera que la experiencia del empleado sea consistente (Minchington, 2017). Un imperativo vertebrador que logrará desarrollar todo su potencial si se conecta la estrategia del *employer branding*, con la dimensión ética de la empresa.

Al margen de lo descrito anteriormente, la socialización y la preparación del trabajador para la jubilación es una cuestión de RSC toda vez que, ante el panorama del envejecimiento poblacional de los adultos mayores con relación al trabajo formal, se vislumbra en las organizaciones la necesidad de administrar intergeneracionalmente e incorporar en su gestión la administración de las personas mayores y prepararlas para su jubilación. Aunque en muchos países la jubilación como RSC no ha sido abordada, en algunos estados europeos las organizaciones tienen muy rodados los planes de retiro (Caro, 2020).

En este punto cabe mencionar el caso de Francia, donde desde 2009 las empresas tienen que negociar y desarrollar políticas de integración de estos trabajadores. En concreto, las empresas de 50 o más trabajadores deben firmar un acuerdo, o activar un plan sénior, en un plazo de tres años, con objeto de favorecer que los trabajadores de 55 años o más conservasen su empleo, o en su lugar se introdujesen medidas de contratación de trabajadores pertenecientes al mismo (Pijoan y Poilpot-Rocaboy, 2012).

En España, los primeros planes de preparación para la jubilación fueron una iniciativa del Gobierno y no de las empresas privadas. Se organizaron por primera vez en la década de 1970

por el Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO), como una ampliación de las políticas públicas sobre jubilación y envejecimiento activo (Algarín, Bernal y Sánchez-Serrano, 2007). Varias asociaciones, fundaciones y otras instituciones sin ánimo de lucro, a menudo financiadas por el Gobierno, también desempeñaron un papel importante en el surgimiento de los programas de preparación para la jubilación en España. Es el caso de la Confederación Española de Aulas de la Tercera Edad (CEATE), que ha estado ofreciendo un programa para la preparación para la jubilación desde hace más de 25 años. Aunque los orígenes y los principales promotores de este tipo de programas en España deban encontrarse en los organismos públicos y organizaciones sin ánimo de lucro, el ambiente y la ética empresarial, así como cierto compromiso con los trabajadores, favorecieron que las empresas más sólidas, especialmente en mejores épocas económicas, pudieran ofrecer dichos programas. La empresa eléctrica Unión Fenosa es especialmente conocida por organizar cursos para que sus empleados se preparen para la jubilación, con un alto nivel de calidad (Kleiber, Bayón Martín, y Cuenca Amigo, 2012).

2.1. Transferencia de conocimiento: el mentoring o la tutoría.

La gestión de la jubilación o el retiro, sobre todo si se trata de generaciones con un fuerte peso en la pirámide poblacional y por tanto en las plantillas, no deja de ser una forma de despido y por consiguiente conlleva una ruptura laboral que “afecta la tasa de rotación y puede provocar una ruptura del tejido empresarial y de la estructura de conocimiento de la empresa (Caro, 2020). Para evitarlo las empresas deben desarrollar prácticas, como puede ser la tutoría o el *mentoring*, donde sea posible llevar a cabo una transferencia intergeneracional de conocimientos y competencias que pondrán en valor a los trabajadores séniores, diversificando su actividad e impulsando su motivación y de las que se beneficiarán el resto de los empleados. Una situación si cabe más necesaria cuanto más específico o técnico sea ese conocimiento y cuanto más complicado sea captar el nuevo talento. La nueva situación de convivencia de cuatro generaciones en las empresas (generación *baby-boomer*, generación X, generación Y y generación Z) así como la obligación legal de mantener o contratar a trabajadores mayores (como es el caso de Francia) imponen el desarrollo de prácticas nuevas de gestión de los recursos humanos enfocadas a hacer la solidaridad y cooperación intergeneracional (Pijoan y Poilpot-Rocaboy, 2012).

Entre los nuevos roles que pueden asumir los trabajadores próximos a su jubilación destaca la labor de tutoría o *mentoring* en la que su experiencia, competencias y conocimientos se ponen al servicio de la organización y contribuyen, antes de su retiro definitivo, a una óptima transferencia del conocimiento y los valores de la compañía a las generaciones más jóvenes de su plantilla. Como indica Pijoan y Poilpot-Rocaboy (2012), la transferencia de conocimientos es fuente de creación de valor y de ventaja competitiva en las empresas.

Con las tutorías o el *mentoring*, siguiendo a Pijoan y Poilpot-Rocaboy, se atendería una triple lógica de esa solidaridad intergeneracional: integrar a las nuevas generaciones: con acciones de acogida y acompañamiento, gestionar y transmitir las competencias entre generaciones: anticipando necesidades formativas, formando o transfiriendo competencias y la movilización de los actores de todas las generaciones: reconociendo el valor de los mayores, mejorando el clima social y gestionando carreras profesionales.

2.2. Compromiso con el empleado y con la sociedad: el voluntariado corporativo

El voluntariado puede ser otro campo para explorar donde los séniores puedan desarrollar nuevas habilidades a la vez que enriquecen la RSC de la empresa. El compromiso social de la empresa con sus trabajadores séniores los faculta para convertirse en correas de transmisión de la solidaridad y el compromiso con la comunidad en la que desarrolla su actividad. Además, supondría también una vía de vinculación con la compañía que podría prolongarse más allá de su etapa de retiro.

Para Pedrosa (2009), el voluntariado corporativo es el conjunto de acciones implementadas por iniciativa de la empresa y su capital humano para contribuir al desarrollo social, entre otros. En estas actividades intervienen personas ligadas a la entidad de forma más o menos directa. El objetivo que se persigue con esta práctica de RSC es la movilización de los trabajadores en busca de la mejora del entorno en el que la compañía opera. Ésta tiene un rol de liderazgo social y el cometido de transmitir un comportamiento ético y responsable a través de sus profesionales, beneficiando a la empresa en particular y al conjunto de la sociedad en general.

El voluntariado corporativo representa una inversión en capital humano que consigue un doble objetivo, por un lado, un mayor grado de implicación y compromiso de los empleados con la organización, reforzándose el contrato psicológico con la entidad y, por otro, un incremento de competitividad de la organización en sus mercados. (Vázquez, Hernández, Martínez-Azúa, y Guerra, 2010).

Este tipo de voluntariado genera beneficios para los tres actores implicados: la empresa, los empleados y la sociedad en la que operan. Al detallar los beneficios de los empleados, Pedrosa, también incluye a los trabajadores que ya no forman parte de la plantilla, ya que mediante estas iniciativas continúan sintiéndose parte de su antigua empresa y útiles a la sociedad (Pedrosa, 2009). Con este fin, la implicación en el voluntariado podría ofrecerse también como un itinerario formativo y de nuevas habilidades en los procesos de acompañamiento hacia el retiro, previo a la propia jubilación. Incluso los empleados próximos a su jubilación, con el asesoramiento y la formación precisa, podrían poner en marcha el plan de voluntariado corporativo.

2.3. Hipótesis y propuesta

La construcción de un proyecto de RSC desde dentro, cuidando el capital humano y optimizándolo permite augurar que su éxito tenga un impacto en la reputación de una empresa como Mediaset España, sobre todo teniendo en cuenta que estamos ante una empresa con un alto grado de conocimiento en la sociedad y en un sector el audiovisual de gran impacto en las audiencias.

De la Peña (2012) señala la necesidad creciente de aportar valor añadido a las empresas a través de elementos diferenciadores que las hagan destacar en mercados competitivos y ganar reputación. El área de recursos humanos, centrándose en la fuerza laboral existente y potencial como *stakeholder* objetivo, puede contribuir en gran medida a potenciar la marca.

Actualmente, las empresas no se pueden limitar a crear marca como empleador para atraer y retener; ahora es necesario dar un paso más en el *employer branding* y utilizar el relevo del talento como otra pieza clave. El trato que se dispensa a los trabajadores que se van y el modo en que estos contribuyen a transferir valores y conocimiento a los que llegan es sin duda otro modo de mejorar nuestra reputación como marca empleadora. Conectar los procesos de despedida y bienvenida no hará sino incrementar el orgullo de pertenencia a la organización, porque los que se van sentirán como su experiencia se pone en valor y los que llegan se sentirán receptores de un legado de incalculable valor que deben de cuidar y mejorar.

Si, además, parte de esa experiencia pudiera revertir en mejorar la sociedad en la que Mediaset España opera a través del voluntariado corporativo, la reputación de la marca saldrá probablemente reforzada.

Teniendo en cuenta las circunstancias descritas en base al trabajo de observación realizado, de la distribución de las edades de la plantilla y de la situación reputacional de la marca Mediaset, las necesidades de esta compañía se responden mediante el desarrollo de un plan de responsabilidad social corporativa, denominado *Plan de Abrazo entre generaciones*.

3. Metodología y análisis de resultados

Según De la Peña (2012), el área de recursos humanos a través de la fuerza laboral existente puede contribuir a potenciar la marca en gran medida. Por lo tanto, se puede dar un paso más en el *employer branding* y utilizar el relevo del talento en los empleados como otra pieza clave.

El trato que se dispensa a los trabajadores que se marchan de una empresa y el modo en que estos contribuyen a transferir valores y conocimiento a los que llegan, es sin duda otro modo de mejorar la reputación como marca empleadora. Se trata de conectar los procesos de despedida y bienvenida que no hará sino incrementar el orgullo de pertenencia a la organización, porque los que se van, sentirán cómo su experiencia se pone en valor, y los que llegan, se sentirán receptores de un legado de incalculable valor que deben de cuidar y mejorar. Si además, parte de esa experiencia, pudiera revertir en mejorar la sociedad en la que Mediaset España opera a través del voluntariado corporativo, la reputación de la marca saldrá, sin duda, reforzada.

La metodología implementada en este trabajo ha sido de tipo cualitativa, ejecutada mediante la técnica de la entrevista en profundidad a empleados séniores entre 59 y 64 años que han pasado por un proceso de prejubilación en los últimos 5 años.

Las entrevistas realizadas a los últimos empleados que han pasado por ese proceso no lo describen como una experiencia positiva, tras varias décadas de dedicación laboral a la empresa sino más bien neutro o negativo. Los entrevistados mencionan un proceso rápido que se sustanció en menos de una semana. En menos de siete días, la vida de una persona que en algunos casos lleva 40 años de actividad laboral da un vuelco de 180 grados: de la plena actividad laboral a la inactividad, sin preparación emocional ninguna, sin posibilidad de reflexionar y analizar como se merece su nueva situación económica. No es un proceso voluntario sino impuesto en el que solo se ofrece la vía del despido, sin plantear alternativas como la jubilación parcial o la jubilación flexible, contempladas en la legislación española.

En la tabla 1 se muestra la valoración del proceso de despido de varios entrevistados.

Tabla 1. Valoración proceso de despido

Empleados	Edad	Percepciones ante la situación	Experiencia	Valoración global del proceso
Trabajador A	63 años	Desinformación, aceptación de condiciones rápidas	Paso por un “torbellino de emociones” inesperado	Necesidad de mayor comunicación y contacto con la empresa
Trabajador B	63 años	Negatividad, proceso traumático	Un proceso de tristeza, frustración, depresión	Falta de humanización por parte de la empresa. Falta de información
Trabajador C	64 años	Nerviosismo, ansiedad. Fue muy duro al principio	Mucho papeleo, desinformación	Al final, está muy feliz
Trabajador D	59 años	Tranquilidad. No se generó ningún problema	Percepción positiva del proceso	Muy satisfecho, posibilidad de hacer nuevas cosas
Trabajador E	59 años	Satisfacción. Decisión positiva	Percepción positiva del proceso	Muy satisfecho, opción para dedicarse a otras actividades
Trabajador F	60 años	Sensaciones contradictorias	Percepción negativa al principio, pero luego se transformó en positiva al valorar las ventajas que tenía	Satisfecho por la nueva etapa alcanzada

Fuente: elaboración propia

Seleccionamos aquí algunas percepciones que pueden resultar reveladoras del sentimiento que genera y que transcurren desde la simple aceptación a una experiencia traumática, aunque en todos los empleados entrevistados creen que es un proceso con posibilidad de mejora.

- TRABAJADOR A. Tiene 63 años. El empleado tuvo un contacto informativo, iniciado por él, con recursos humanos sobre una posible prejubilación seis meses antes de que la empresa le comunicara que iba a ser despedido por causas objetivas, con acuerdo de conciliación. Tuvo que aceptar la fórmula en un plazo de dos días. Califica el proceso como “un torbellino emocional” y aunque se siente satisfecho personalmente por la decisión adoptada y muestra una aptitud optimista hacia su nueva situación considera que “un contacto más estrecho con la empresa durante el período previo sería de gran ayuda”.
- TRABAJADOR B. Tiene 63 años. Su proceso de despido duró una semana y lo califica de proceso “traumático, negativo”. La fórmula del despido le ha provocado “tristeza, frustración y depresión”. Necesitó asistencia psicológica para superar los primeros momentos, por lo que supuso explica de “vacío por el abrupto corte de la socialización que representa estar en contacto con los compañeros”. Refiere falta de información y errores en la comunicación sobre “algunos pasos a seguir en las gestiones de conciliación, demanda de empleo, subsidio...”. Considera que el proceso se puede mejorar, “humanizándolo” y que no solo debe dirigirse hacia “la parte legal”, sino también a la emocional y que se ofreciera “una ayuda de tipo más personal (psicólogo, *coaching*...)”.
- TRABAJADOR C. Tiene 64 años. Le comunicaron “el despido objetivo y en el plazo de un mes había acabado todo el papeleo”. Fue “duro” pero ahora se siente relajado y feliz. No sabe cómo podría mejorarse el proceso, pero cree que hay margen de mejora. Seguirá aprendiendo “porque nunca ha dejado de hacerlo”.

Estos trabajadores entrevistados están abiertos a nuevos proyectos, aunque no sean laborales y aunque supongan tener que formarse si con ello pueden ayudar a otras personas a través de su experiencia laboral o con sus capacidades en otras áreas.

No todas las empresas audiovisuales optan por esta fórmula de ir deshaciéndose poco a poco de los trabajadores séniores mediante despidos objetivos, dos años antes de su jubilación. A3media, la competencia directa de Mediaset, ofreció en noviembre de 2020, en plena pandemia COVID, un plan de bajas incentivadas, al que, voluntariamente y mediante un proceso de información, pudieron apuntarse los trabajadores mayores de 57 años. El proceso duró alrededor de un mes y el 1 de enero de 2021 la mayor parte de la plantilla que cumplía los requisitos dejó de trabajar. La empresa ofreció la prejubilación, con un descuento en el salario. En este caso, se trazó un plan de comunicación con una reunión informativa a todos los afectados y entrevistas individualizadas para informar de la casuística personal y resolver dudas sobre las soluciones económicas posibles, a través de una empresa externa especializada.

Presentamos también el resumen de algunas entrevistas realizadas a empleados que vivieron ese proceso. Casi todos lo percibieron como algo positivo, pero coinciden la mayoría en que la fórmula es mejorable.

- TRABAJADOR A. Con 59 años accedió al plan. Está satisfecho con la decisión. Ahora tiene más tiempo para “viajar, hacer lo que le gusta y estar con su familia y sus amigos”. En su caso no generó “ningún problema” la transición de la vida laboral al retiro, pero “sé que hay que casos en los que se ha producido depresiones y procesos similares”. Considera que la empresa podría ayudar “al trabajador para evitar estas situaciones, y asesorarles con psicólogos y especialistas de ese campo. Cree que no se explota suficiente la capacidad de “los prejubilados para ayudar con su experiencia a otras personas del mismo campo laboral, a los más jóvenes que se incorporan”.

- TRABAJADOR B. Con 59 años accedió al plan. Cree que ha sido una decisión “positiva” porque ahora tiene “sus necesidades económicas cubiertas” y tiene tiempo para “actividades que me gustan y enriquecen”. Le parece fundamental el asesoramiento económico para saber cuál “será la situación económica del retirado”. A su juicio, sería recomendable también “un asesoramiento para saber cómo emplear activamente su tiempo y sobre todo su sabiduría y experiencia durante la jubilación”. En estos momentos, colabora “con un medio de comunicación especializado. Imparte conferencias en universidades y entidades públicas y privadas, y ha participado en debates y mesas redondas”.
- TRABAJADOR C. Tiene 60 años. Accedió al plan y dejó de trabajar en enero de 2021. El proceso le parece muy corto. Tiene “sensaciones contradictorias” aunque se considera “satisfecho por la decisión” tomada. Tiene la sensación de haber llegado “sano y salvo” al final de su vida laboral sobre todo si “tenemos en cuenta que A3Media ha realizado despidos individualizados y un ERTE que dejó diezmada la plantilla. Por otro lado, refiere cierta “tristeza por dejar un trabajo para el que aún servía y estaba en mi mejor momento por conocimientos y experiencia. Además de dejar a “muy buenos compañeros con los que había formado un equipo muy compacto y eficaz”. Considera que la oferta económica fue “generosa, transparente y voluntaria”. Cree que el proceso “fue excesivamente frío pero dadas las circunstancias en las que se llevó a cabo, en plena pandemia, esa frialdad resulta entendible.”

De la experiencia relatada por estas personas dentro y fuera de la empresa Mediaset, se detecta que existe una gran posibilidad de mejora en estos procesos de tránsito hacia la etapa de retiro. Si la empresa de forma ética y responsable se implica en el cuidado de estos trabajadores y pone en valor sus capacidades, no solo se beneficiará este segmento de la plantilla, sino la organización en su conjunto.

4. Aproximación a la realidad de Mediaset España

Actualmente, la empresa aborda los procesos de prejubilación o retiro, sin ningún tipo de acompañamiento. El proceso de comunicación con los afectados es rápido y se solventa en menos de una semana. La dirección de recursos humanos llama a los candidatos a ser despedidos dos o tres años antes de su jubilación legal y les ofrece una salida de la empresa con una indemnización correspondiente a un despido objetivo e improcedente y los últimos años de vida laboral reciben la prestación por desempleo hasta que se jubilan oficialmente y obtienen una pensión.

4.1. El relevo del talento: oportunidad, reto, e innovación

El Informe de Sostenibilidad de Mediaset España (Mediaset España, 2021) indica la existencia de una Comisión de Prejubilación que suspendió sus tareas con la llegada de la pandemia, sin que se retomasen después. Tras el cambio de dirección del grupo de Mediaset España en otoño de 2022 y su integración en el grupo Media for Europe se ha retomado la negociación entre los miembros de las secciones sindicales y la dirección de recursos humanos de la empresa sin que, de momento, hayan alcanzado un acuerdo.

Esta comisión podría convertirse en una incubadora de ideas que se abriera con creatividad a abordar nuevas formas de encarar los procesos de retiro y que fuera la impulsora del *Plan del Abrazo entre generaciones*.

Los datos sobre distribución de la plantilla que se reflejan en el informe de sostenibilidad (Mediaset España, 2021) revelan que existen un total de 1.595 empleados, de los que hay 350 hombres y 276 mujeres mayores de 50 años. Estos datos reflejan que en los próximos lustros la

empresa va a vivir un intenso proceso de relevo del talento que el plan quiere dotar de valor y enriquecerlo para que la organización salga reforzada y sus trabajadores transiten este proceso vital de forma satisfactoria. Un proceso de relevo que será muy intenso especialmente cuando se jubilen los nacidos entre 1963 y 1972 que alcanzarán su edad de retiro entre 2032 y 2039. Con diez años de antelación sobre ese momento crítico, el plan podría ir desarrollándose de forma paulatina y engrasar su funcionamiento con los trabajadores nacidos entre 1956 y 1962 que son menos numerosos.

Gráfico 1. Proyección de los empleados que se jubilan cada año 2022-2039



Fuente: elaboración propia

En este punto es clave la comunicación multidireccional entre empleados, sus representantes sindicales y la empresa para que todos puedan contribuir con sus ideas y del que todos puedan recoger frutos. Con ese fin, es necesario activar canales para que se produzca una escucha activa y franca en ambas direcciones: de los empleados a la dirección y de la dirección a los empleados para conocer las necesidades y demandas de ambos y que éstas puedan conectarse. De esta manera, cada trabajador puede ser arropado por la organización en estos últimos años de su carrera laboral y, con la puesta en valor de su experiencia, los séniores contribuyen con todas sus capacidades a la mejora de la organización. Una simbiosis que activa el sentimiento de orgullo y pertenencia entre los séniores que se convertirán en los mejores embajadores de la marca empleadora, Mediaset. La mejora de la reputación interna tendrá su reflejo en la reputación externa, contribuirá a atraer a los mejores profesionales y, por lo tanto, ayudará a elaborar mejores productos audiovisuales para sus distintas marcas.

Con la apuesta de Mediaset por una estrategia de actuación en los procesos de relevo del talento, la organización podría posicionarse como una empresa innovadora en la gestión de ese talento y en estrategias de comunicación y organización interna. Un posicionamiento que vendría a reforzar la reputación interna y externa que, a largo plazo, tendrá un impacto en los beneficios económicos, en el valor de la compañía y atraería la inversión.

Mediaset España fue distinguida en 2018 como la empresa preferida del IBEX 35 donde trabajar en nuestro país, según el estudio de Yougov. Tres años después, Mediaset ya no figura en el Ibex 35, y revisada la posición de la empresa en otros *rankings* como Merco, Randstad o Universum, sus posiciones no evolucionan de forma positiva. Incluso en varios de ellos sus más directas competidoras como RTVE o Atresmedia se posicionan por delante de ella.

Dada la situación de Mediaset España en cuanto al asunto abordado en este estudio, se propone la creación de un plan de RSC, denominado *Plan del Abrazo entre generaciones*, con el que se pretende que esta compañía rompa con las formas que las empresas tienen de abordar la jubilación de sus empleados y presente una mirada creativa, comprometida, ética y rentable sobre el relevo del

talento en su plantilla. Un asunto relevante a tenor de las cifras que reflejan que más del 40% de su actual fuerza de trabajo se retirará del mercado laboral en las próximas dos décadas.

El plan se centraría en el criterio social, en concreto en la relación que la empresa quiere mantener con su entorno social más próximo; los empleados y dentro de estos el colectivo con edad comprendida entre los 50 y los 67 años. Poner el foco en un *stakeholder* tan concreto no supone una mirada reduccionista sobre la RSC, sino que las acciones sociales que abordemos hacia este colectivo van a irradiar de forma transversal al resto de la plantilla, mejorará la cultura empresarial, la transferencia de conocimientos, la gestión del talento, fortalecerán los valores corporativos y contribuirán a solucionar problemas de la sociedad en la que Mediaset desarrolla su actividad.

Los actores internos implicados son la Dirección General Corporativa, la Dirección del Plan Abrazo, el Comité para la jubilación, el grupo de interés diana y el colectivo del resto de los trabajadores que se nutrirán con la experiencia de los trabajadores séniores a través de las acciones del plan. En el ámbito externo, los actores son sindicatos y ONGs especializados en el colectivo de trabajadores próximos a la jubilación que pueden colaborar en la ejecución del plan, ex trabajadores de la empresa, inversores interesados en empresas innovadoras y socialmente sostenibles, futuros profesionales del sector que se beneficiarán del desempeño de los trabajadores séniores en dos vertientes (formadores y prescriptores de marca empleadora), las audiencias dispuestas a fidelizarse con una cadena que trata de implicarse y resolver los problemas de la sociedad en la que opera y ONGs, asociaciones o fundaciones que necesiten voluntarios y en los que nuestros séniores implicarían al resto de la plantilla y los antiguos trabajadores.

Las fases en las que se articularía el plan, dadas las necesidades, son la de escucha (mediante herramientas como la motivación para el diálogo, encuestas y *focus group*), diseño del plan, plan de comunicación, cronograma y presupuesto y evaluación.

Con la creación del *Plan Abrazo*, el director del plan lideraría la construcción del mismo con la colaboración de las divisiones de recursos humanos y comunicación interna. El desarrollo del plan se consensuaría en el marco del Comité sobre Jubilaciones que serviría para incubar las ideas y aterrizarlas en la realidad de la empresa en un proceso creativo entre la dirección de la empresa y los representantes sindicales especialistas en los procesos de jubilación.

4.2. Plan de comunicación

Para el despliegue y aplicación del *Plan de RSC del Abrazo entre generaciones*, será preciso elaborar un plan de comunicación con dos vertientes: comunicar para dar a conocer el plan y comunicar para contribuir al buen desarrollo del plan.

En un primer momento sería necesario presentar el plan a todos los grupos de interés o públicos implicados. En una segunda fase, se debería poner en marcha una red de comunicación interna que conecte a todos los grupos de interés implicados bajo el liderazgo de la dirección del plan, el impulso de la dirección y el compromiso de toda la plantilla para que tenga éxito. De forma casi simultánea, se desarrollaría un plan de comunicación externa para dar a conocer a la sociedad este plan de RSC, y cómo poner en valor a los séniores mejora la propia organización y la sociedad.

Finalmente, se desarrollaría una fase de seguimiento y evaluación de las herramientas de comunicación interna, así como la evaluación del impacto que la campaña de comunicación externa tenga a largo plazo en la mejora de la reputación y de la marca empleadora de Mediaset España.

Con el objetivo de dar a conocer el plan y ponerlo en marcha, la empresa precisa de unos canales de comunicación con los distintos públicos o grupos de interés por los que fluye la

información necesaria para garantizar el éxito del proyecto. La dirección del plan contará principalmente para el desarrollo del proyecto de comunicación con los canales internos ya existentes en Mediaset como el correo electrónico, la intranet, el portal del empleado, la app de recursos humanos, los tableros de anuncios ..., pero creando en todos ellos un espacio donde ubicar la información específica para el *Plan Abrazo*.

Se requiere contar con una herramienta muy versátil para conectar a todos los implicados y consideramos que lo más adecuado sería crear un espacio en la APP de recursos humanos o una APP propia para el *Plan Abrazo*. Funcionaría en los teléfonos móviles de los señores y del resto de los empleados, aunque con utilidades distintas para cada uno de ellos. Además, también se podría acceder al perfil de cada *empleado* a través de la intranet de la empresa.

Para tener un impacto en términos de reputación y de construcción de marca empleadora, se necesita que el *Plan Abrazo* sea conocido y valorado por los distintos grupos de interés externos. Para ello es necesario abordar un plan de comunicación externa que comprenda presentaciones del plan a los distintos públicos objetivos y campañas de publicidad en los medios propios del grupo Mediaset y en sus perfiles de las redes sociales.

A continuación, se resume el plan de comunicación interna y externa del *Plan Abrazo* en unos cuadros que desgranar, según los públicos objetivos, los fines que perseguimos, las acciones que hay que poner en marcha y las herramientas que vamos a utilizar para conseguirlos.

Tabla 2. Plan de comunicación interna y externa del Plan Abrazo

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL PLAN ABRAZO				
	RECEPTORES/EMISORES	OBJETIVOS	ACCIONES	NECESIDADES /HERRAMIENTAS
GRUPO DE INTERÉS DIANA	SÉNIORES Empleados mayores de 55 años.	Acompañar a los empleados señores en su camino hacia la jubilación para que lo aborden como una oportunidad y no como una amenaza	Presentación del plan	Evento interno y <i>dossiers</i> de presentación
			Reuniones personales y grupales	<i>Dossiers</i> personalizados por empleados
			Conferencias y talleres	Material docente
		Abrir itinerarios a través de los cuales los señores puedan en sus últimos años de vida laboral transferir su experiencia, conocimientos y valores para garantizar un correcto relevo del talento entre las generaciones.	Coordinar el desarrollo de las actividades de cada itinerario.	Intranet, correo personal, APP
GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	EMPLEADOS BENEFICIARIOS DEL MENTORING Empleados que quieran beneficiarse de la experiencia de los empleados señores y de sus consejos para el desarrollo de sus carreras profesionales	Conectar a los señores con los empleados más jóvenes o que ingresan en la plantilla para fomentar el traspaso de conocimientos y valores	Mostrar a la plantilla las oportunidades que les ofrece el plan abrazo	Evento y preparación de <i>dossiers</i>
	EMPLEADOS BENEFICIARIOS DE LA FORMACIÓN INTERNA Empleados en prácticas o becarios que reciban la bienvenida o la formación necesaria de los señores de su departamento o división		Conectar los perfiles y los intereses de los señores con las necesidades de otros miembros de la plantilla.	Intranet, correo personal, APP
	EMPLEADOS INTERESADOS EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Empleados que quieran participar en las acciones de voluntariado propuestas en los proyectos construidos por los seniors en colaboración con ONGs fundaciones, asociaciones...	Dar a conocer el nuevo proyecto de voluntariado corporativo impulsado y creado por los señores	Presentación del proyecto de voluntariados corporativo a la plantilla y a la sociedad	Presentación interna y evento externo para dar a conocer el compromiso de Mediaset con la sociedad cuando se elabore el primer proyecto de voluntariado
			Comunicar las distintas acciones emprendidas a la plantilla para que se involucren en ellas	Correo electrónico, intranet y tableros de anuncios

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS	EMPRESAS, FUNDACIONES, ASOCIACIONES Y ONGs... interesadas en colaborar o participar con el plan ABRAZO	Conectar planes de RSC entre distintas empresas y detectar problemas sociales donde Mediaset pueda desarrollar su proyecto de voluntariado corporativo	Dar a conocer el plan en el exterior a toda organización que detectemos como posible beneficiaria y o colaboradora	Llamadas telefónicas, encuentros y reuniones
	UNIVERSIDADES que quieran nutrirse de la experiencia de nuestros séniores en sus aulas	Contribuir a la formación del talento futuro y aproximar a la empresa a los caladeros de talento	Conectar con las universidades para darles a conocer las oportunidades del plan.	Llamadas telefónicas, encuentros y reuniones
	FUTUROS EMPLEADOS DEL SECTOR	Mejorar el <i>employer branding</i> de Mediaset y atraer el talento del futuro	Dar a conocer el plan a los profesionales futuros del sector	Redes sociales, Foros de empleo y conferencias en las universidades
	AUDIENCIAS DE MEDIASET	Mejorar la reputación de nuestro grupo empresarial	Dar a conocer el compromiso de Mediaset con los séniores y contribuir a poner en valor a este colectivo en la sociedad	Campaña de comunicación externa protagonizada por los séniores de la empresa
	INVERSORES	Atraer inversiones a través de la innovación en RSC	Dar a conocer nuestro plan de RSC que mejora el relevo del talento y la transferencia de conocimientos	Comunicación a la Junta de Accionistas de la relevancia estratégica del plan. importancia del plan

Fuente: elaboración propia

La puesta en marcha de este plan de comunicación requiere un cronograma, un presupuesto adecuado a la puesta en marcha del mismo, así como una evaluación para ver su evolución y conveniencia.

El año 2023 es un año para conformar el equipo del *Plan Abrazo* y empezar a entablar comunicación con el grupo de interés diana: los séniores mayores de 50 años y con otros *stakeholders* que pueden ayudarnos a construirlo. El proceso de escucha sería determinante para construir el resto de las fases que deben ser flexibles para poder acoger las ideas que los séniores aporten. En 2024, los primeros beneficiarios del plan ingresarían en la etapa de acompañamiento, una etapa de reflexión personal y de aprendizaje para abordar la siguiente etapa vital: su retiro laboral.

El año 2025 tendrá dos partes bien diferenciadas para los séniores. En el primer semestre recibirán la formación adecuada para desempeñarse en sus futuras tareas de la fase de “dar” del *Plan Abrazo*. Según las reciban, y coordinando calendarios con las necesidades de recursos humanos y de los centros de formación o entidades sociales, fundaciones y ongs colaboradores del plan, irán desarrollando su labor de transferencia de conocimiento, embajadores de marca o voluntariado corporativo. Como todo el proceso precisará que se evalúe el grado de satisfacción tanto de los séniores como de las personas o entidades externas e internas que colaboran con el plan.

El año 2026 será el momento de comunicar el plan externamente en presentaciones, eventos, campañas publicitarias, redes sociales o en el Informe de Sostenibilidad anual y medir el impacto que la comunicación del plan ha tenido interna y externamente. Es también tiempo de que el plan absorba a una nueva hornada de séniores, por lo que el proceso de acompañamiento-formación-entrega volvería a repetirse cíclicamente.

También deberemos en 2026, cuando se concluya con el proceso piloto con los primeros beneficiarios del plan, evaluar por un lado que las herramientas de comunicación interna están funcionando con eficacia, una cuestión que se incluirá en todas las evaluaciones que se hagan a los beneficiarios del plan y a los colaboradores el mismo.

En la vida de la organización empezará a percibirse el impacto del plan y las acciones de los séniores en el resto de los trabajadores. Los becarios y trabajadores en prácticas habrán tenido la oportunidad de contar con la experiencia de los séniores, algunos trabajadores habrán percibido los beneficios del *mentoring* y los empleados podrán visualizar un cambio real en la empresa gracias a la puesta en marcha, de la mano de los séniores, de proyectos de

voluntariado corporativo donde poder implicarse directamente en causas reales que necesitan de sus capacidades y su tiempo para cambiar la sociedad en la que viven. Tiempo también para medir mediante encuestas de evaluación, el grado de satisfacción del plan y mejorar aspectos con las sucesivas hornadas de trabajadores séniores.

Respecto a la evaluación, a partir de 2026 y de forma anual habrá que abordar el análisis del grado de satisfacción de los participantes que determinará en gran medida la continuidad de este. Entre los trabajadores funcionará la recomendación boca-oreja, así que es importante que, ya sean pocos o muchos los trabajadores que se enrolen en este primer proceso piloto deberían tener una experiencia satisfactoria. De las evaluaciones que cumplimentarán al terminar el proceso y dejar la empresa para embarcarse en su etapa vital de retiro, tendremos que destilar ideas, subsanar errores y transformarlos en propuestas de mejora del plan en las siguientes ediciones.

Así mismo, sería importante evaluar el impacto de las campañas de publicidad *off* y *online* en nuestras audiencias para conocer el grado de conocimiento de la puesta en valor de los trabajadores séniores por parte de Mediaset y el grado de sensibilización social sobre este colectivo. Del mismo modo, se medirá también el impacto de las presentaciones del plan en medios especializados sobre RSC o sobre gestión de personal.

El éxito del plan se alcanzará en la medida en que este proyecto de RSC tenga un impacto real en la mejora de la reputación de la empresa y en su marca empleadora. Si con este plan de RSC conseguimos cambiar la percepción de la sociedad sobre Mediaset España y conseguimos que se asocie a una empresa que cuida de sus trabajadores y que es el mejor lugar donde trabajar y desarrollar carreras profesionales en el sector audiovisual, habremos conseguido el objetivo principal de nuestro proyecto.

Con este fin, sería muy interesante fijar unos objetivos concretos y un plazo para alcanzarlos. El objetivo sería invertir la tendencia y superar a nuestra competencia directa (A3Media y RTVE) que, según los *rankings* de reputación global, sectorial y de marca empleadora analizados en el diagnóstico (MERCOS, Randstad y Universum) se posicionan actualmente por encima de nosotros.

Sin duda que la mejora de la reputación es un trabajo a medio y largo plazo, una apuesta estratégica con la que no se pueden alcanzarse resultados inmediatos. Apostamos por pequeños cambios en el corto plazo que vayan marcando una trayectoria ascendente en reputación, construyéndola con constancia y con tesón. Daremos al plan un rodaje de 5 años para ver si se constatan los cambios buscados en la reputación. Tiempo en el que con las evaluaciones se irá enriqueciendo y perfeccionando el proyecto en un constante proceso de mejora. Después, cada 3 años, tal y como recomienda la norma de Forética, la empresa debería valorar los resultados y beneficios del plan para decidir si continúa. Este proceso de evaluación podría abordarse desde dentro de la empresa, aunque sería más objetivo, encargarlo a una consultora externa.

5. Conclusiones

En el siglo XXI, a las empresas no se las juzga exclusivamente por su cuenta de resultados, su responsabilidad social y medioambiental, en muchas ocasiones, impacta en el valor de marca con más intensidad que una buena decisión financiera. Tampoco es suficiente con predicar su responsabilidad con palabras, los clientes o audiencias, necesitan hechos donde la empresa deje la huella de sus compromisos con la sociedad en la que opera, compromisos que empiezan con los comportamientos en casa, en la propia organización. De nada vale comprometerse con los problemas sociales con gestos puntuales o en abstracto si no existe un compromiso real y concreto. Por ejemplo, ¿de qué vale que una empresa firme un manifiesto en favor de la lucha contra la violencia de género si en su propia organización no cuida a los empleados afectados por

esta lacra social? Las huellas dejadas en ese camino irán construyendo en los grupos de interés una percepción de empresa comprometida y responsable, así como una reputación positiva que predisponga a los clientes y a los empleados presente y futuros a confiar en ella.

Una buena forma de construir planes de RSC es desde dentro hacia fuera, construirlos sobre las necesidades o los problemas detectados en la plantilla, buscar fórmulas para solucionarlos o mejorarlos en un diálogo abierto con los afectados. De esta manera, las soluciones aportadas por todos los implicados terminarán salpicando a toda la organización y a la sociedad donde la empresa desarrolla su actividad.

La RSC aborda diversos aspectos, y su aplicación al ámbito de la empleabilidad es uno de suma relevancia para el buen funcionamiento de la compañía, el bienestar de los trabajadores y, en definitiva, del futuro de la empresa. El hecho de analizar, como caso de estudio, Mediaset España es acertado en tanto en cuanto se trata de una compañía en las que un 40 por ciento de sus empleados tiene más de 50 por lo que en los próximos lustros vivirá un acelerado proceso de relevo de talento. Además, ha pasado en tres años de ser la empresa del IBEX 35 preferida para trabajar a no estar en este índice de capitalización bursátil y con perspectivas laborales negativas. Esta variación requiere de actuaciones inmediatas, como las que se proponen en este artículo mediante el trabajo en materia de RSC y de un plan de comunicación.

Mediante el estudio analítico del trabajo que se realiza en Mediaset España y de las necesidades que tienen la compañía en esta materia, se corrobora la hipótesis de partida, según la cual, la construcción de un proyecto de RSC desde dentro, cuidando el capital humano y optimizándolo, permite augurar que su éxito tenga un impacto en la reputación de una empresa como la revisada.

Mediaset España tiene la necesidad de atraer el mejor talento (mediante el *employer branding* externo) y de retener el mejor talento (*employer branding* interno) para no profundizar su crisis. El desarrollo del Plan Abrazo entre generaciones y sus propuestas de *mentoring* o el voluntariado corporativo son iniciativas apropiadas para solventar los problemas que tiene la compañía en materia de RSC. De este modo, la responsabilidad social corporativa se erige como una herramienta clave para trabajar la mejora de la reputación y de la comunicación interna de la empresa.

En el trabajo por parte de las organizaciones en materia de RSC no basta con poner el foco en áreas como el medioambiente o la calidad del trabajo y formación del conjunto de los empleados, el rol que juega el apoyo y la apuesta firme por la empleabilidad de calidad y la salida adecuada de trabajadores séniores de Mediaset España, objeto de estudio del presente artículo, es un elemento crucial para la consecución del éxito de la RSC en la organización.

Bibliografía

- Aksak, E., Ferguson, A., y Duman, A. (2016). Corporate social responsibility and csr fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79-81. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.004>
- Alcover, C. M., Topa, G., y Fernández, J. J. (2014). La gestión organizacional de los trabajadores mayores y los procesos de mantenimiento, prolongación y salida de la vida laboral. *Papeles del psicólogo*, 35(2), 91-98.
- Algarín, E. B., Bernal, J. L., y Sánchez-Serrano, J. L. (2007). Evolución de la preparación a la jubilación en la empresa. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 35, 1-36.
- Alloza, Á. (2015). La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice ReptrakTM Pulse. *Universitat Jaume I*.

- Baraibar-Díez, E., y Sotorrió, L. (2018). The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 5-21. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600>
- Barrena, J. (2013). *Configuraciones de recursos humanos socialmente responsables y resultados en la empresa*. [Tesis doctoral. Universidad de Cádiz]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=51393>
- Campos, F. (2013). Las empresas de comunicación adaptan los estándares de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Comunicación*, 12, 32-58.
- Caro, J. S. (2020). *Factores esenciales en la gestión de procesos de jubilación y la inclusión de nuevo del talento humano en una empresa de tecnología de Bogotá*.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera.
- Castañó Ramírez, A.D. y Arias, S. (2021). Efectos de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-25. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- De la Peña, M. (2012). Reputación corporativa y gestión de recursos humanos. *Harvard Deusto Business Review* (208), 62-66.
- Delgado, V. y Olarte, M.C. (2012a). *Estudio del grado de desarrollo de la responsabilidad social corporativa a través de las memorias de sostenibilidad y de las audiencias en televisión*. [Tesis doctoral. Universidad de La Rioja]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/25830.pdf>
- Delgado, V. y Olarte, M. C. (2012b). Responsabilidad social corporativa en el sector de la televisión. Un estudio longitudinal de las memorias de sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación Ad Research ESIC*, 6(6), 112-129.
- Delgado, V. y Olarte, C. (2012c). RSC en el sector de la televisión: un estudio longitudinal de las memorias de sostenibilidad. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6, 112-129.
- Díaz-Campo, J. (2014). Las cadenas de televisión españolas en Internet: un estudio sobre la calidad de sus sitios web. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 20(1), 67-84. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2014.v20.n1.45219
- Díaz Campo, J., y Berzosa, J. (2020). Responsabilidad social corporativa en empresas audiovisuales españolas. Análisis de RTVE, Atresmedia y Mediaset. *Revista de Comunicación*, 19(1), 93-108. <https://dx.doi.org/10.26441/rc19.1-2020-a6>
- EuropaPress. (15 de marzo de 2022). *Media For Europe lanza una OPA sobre el 44,3% de Mediaset España que no controla*. www.europapress.es
- Eurostat (2021). Archive: Estructura demográfica y envejecimiento de la población. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Estructura_demogr%C3%A1fica_y_envejecimiento_de_la_poblaci%C3%B3n&oldid=502936
- Forética. (Junio de 2022). *Informe Forética 2022*. Madrid: Forética.
- García, J. G., Carramiñana, E. N., y Salguero, D. C. (2014). Relación entre la RSC y la felicidad de los empleados: aplicación al caso de empresas pertenecientes a las provincias de Sevilla y Cádiz. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*, 2(1).
- González, K. V. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de comunicación*, 13, 84-117.
- González, S. (2017). Conceptualización de la reputación corporativa: nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 130-137.

- Hopkins, M. (2003). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. London: Earthscan.
- Kim, H. (2011). A reputational approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.
- Kleiber, D. A., Bayón Martín, F., y Cuenca Amigo, J. (2012). La educación para el ocio como preparación para la jubilación en Estados Unidos y España.
- López-Cepeda, A. M. y Manfredi, J. L. (2013). Análisis de la transparencia de las páginas web de los principales medios de comunicación audiovisuales en España. *Trípodos*, 1(32), 45-62. http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/art
- Lores, S. F. (2014). 18 años de "Employer Branding": hacia una definición más precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 10, 32-51.
- Mediaset España. (2021). *Informe de Sostenibilidad*. Madrid.
- Medina, M. y Ojer, T. (2009). Valoración del servicio público de televisión. Comparación entre la BBC y TVE. *Revista latina de comunicación social*, 64, 275-294. <https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-823-275-299>
- Melo, T. y Garrido, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 11-31.
- Minchington, B. (2017). Una perspectiva global sobre employer branding. En M. Aguado, y A. Jiménez, *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*, Editorial Almuzara, 91-102.
- Moreno, Á. y Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 11(21), 47-62. <http://www.chu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3718>
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Orozco-Toro, J. y Ferré-Pavia, C. (2011). Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Folios*, 25, 107-125.
- Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavia, C. (2019). Los intangibles de la marca y su efecto en la reputación corporativa.: La evaluación de toda cadena de valor de Televisión de Catalunya. *Revista De Comunicación*, 18(1), 111-134. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A6>
- Park, J., Lee, H., y Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295-302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.016>
- Prado, F. (26 de diciembre de 2011). Reputación, RSC y Comunicación. Lo que hace mi mano izquierda. *Expansión*. En: <https://www.expansion.com/blogs/reputation/2011/12/26/reputacion-rsc-y-comunicacion-lo-que.html>
- Pedrosa, L. P. (2009). El voluntariado corporativo como herramienta estratégica para las empresas innovadoras y la nueva generación de directivos. *Sociedad y Tecnología*, 117.
- Pijoan, N., y Poilpot-Rocaboy, G. (2012). La tutoría como instrumento de solidaridad intergeneracional. Un estudio de la tutoría en los "Planes Senior" de la Bretaña francesa.
- Sánchez, A. (2001). El comportamiento ético en las empresas de comunicación. En M. C. (ed), *De la ética desprotegida: ensayos sobre deontología de la comunicación* (pp. 21-39). Navarra: Eunsas.
- Shin, H. S. (January de 2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman>.
- Toro, J. A., y Pavia, C. F. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *Razón y palabra*, 83, 706-26.

- Valenzuela, L., Jara, M., y Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344.
- Vázquez, D. G., Hernández, M. I., Martínez-Azúa, M. B., y Guerra, A. G. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda época*, (2).
- Villafañe, J. (2009) Bases empíricas para un análisis, *Revista Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 79, pp. 75-82. En:
<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/bases-empiricas-para-un-analisis/?output=pdf>
- Villafañe, J., Ortiz-de-Guinea-Ayala, Y. y Martín-Sáez, J. L. (. (2020). Reputación de los medios de comunicación españoles. *Profesional De La Información*, 29(4).
- Xifra, J. (2020). Corporate communication, public relations and reputational risk management in the days of covid-19, 1-18. *Profesional de la Información*, , 29(2), 1-18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Zeler, I. y Capriotti, P. (2019). Communicating corporate social responsibility issues on Facebook's corporate fanpages of Latin American companies. *El Profesional de la Información*,, 28(5), 1-19. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.07>
- Zeler, I. C., Oliveira, A. y Triano, R. (2022). Responsabilidad Social Corporativa y crisis sanitaria de la Covid-19: la comunicación de las empresas energéticas españolas en Twitter. *Revista de Comunicación*, 21(1), 451- 468. <https://dx.doi.org/10.26441/rc21.1-2022-a23>