

INPLACEMENT, instrumento de compensación equitativa frente a la prejubilación.

Conservación y potenciación del Capital Humano en la Empresa sostenible / Factor estratégico de la misión social de la Empresa



Septiembre, 2005



ESTUDIO

INPLACEMENT, instrumento de compensación equitativa frente a la prejubilación.

**Conservación y potenciación del
Capital Humano en la Empresa
sostenible / Factor estratégico de la
misión social de la Empresa**



grupo DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESADE
Business School

Septiembre 2005

Página 2

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

Agradecer al Departamento de Recursos Humanos de BANESTO la pregunta que hace un año nos lanzó:

"¿Qué sabéis sobre el impacto de la posible desaparición de las prejubilaciones para empresas como la nuestra?"

Juan Abellán Marichalar

ESADE
Business School

- ❖ Introducción. Por qué y para qué del estudio.
- ❖ Nuevo concepto de INPLACEMENT orientado a la revitalización de colectivos profesionales afectados por cambios de expectativas.
- ❖ Nuevo entorno y escenario del "prejubilado deseoso que no sabe que le van a quedar 15 años más para jubilarse".
 - ❖ Historia de las prejubilaciones en España
 - ❖ Resumen ordenado de la situación pasada y actual de los prejubilados. (Cuestionario y entrevistas)
- ❖ Y, ..., ahora, ¿qué?
 - ❖ Reacciones previsibles: reacciones personales, familiares, a nivel salud y calidad de vida y a nivel profesionales en este colectivo.
 - ❖ Grado de preparación de la empresa para dar respuesta a esta nueva situación opuesta a la trabajada durante las últimas décadas. Costes asociados. Beneficios subyacentes.
 - ❖ Soluciones previsibles.
- ❖ Conclusiones

INPLACEMENT / ÍNDICE CUESTIONARIO

- ❖ Muestra. 1.620 cuestionarios enviados
- ❖ Recibidos: 421
- ❖ Por sectores:
 - ❖ Financiero y Seguros: 25%
 - ❖ Tecnológico: 15%
 - ❖ Consultorías, despachos profesionales: 8%
 - ❖ Administraciones Públicas: 11%
 - ❖ Industrial, automoción y energético: 18%
 - ❖ Sanitario y Farmacéutico: 16%
 - ❖ Turismo, Ocio, Cultura: 6%
- ❖ Por número de empleados:
 - ❖ De más de 50.001 empleados: 3%
 - ❖ Entre 10.001 y 50.000 empleados: 9%
 - ❖ Entre 5.001 y 10.000 empleados: 16%
 - ❖ Entre 2.001 y 5.000 empleados: 21%
 - ❖ Entre 1.001 y 2.000 empleados: 32%
 - ❖ Menos de 1.000 empleados: 19%
- ❖ Cotización en Bolsa:
 - ❖ El 26,7% de las empresas que participaron en el estudio cotizan en la Bolsa (española o extranjera)



INPLACEMENT / POBLACIÓN OBJETIVO

Cuestionarios

❖ Directivos	550
❖ Prejubilados	400
❖ Familiares de prejubilados.....	150
❖ Médicos	100
❖ Sindicatos	50
❖ Políticos	20
❖ Expertos	50
❖ Objetos del estudio	500

1.620 cuestionarios enviados

INPLACEMENT/POBLACIÓN RESPUESTAS

Cuestionarios

❖ Directivos	76
❖ Prejubilados	85
❖ Familiares de prejubilados.....	38
❖ Médicos	19
❖ Sindicatos	11
❖ Políticos	16
❖ Expertos	24
❖ Objetos del estudio	152

421 cuestionarios recibidos



INPLACEMENT/POBLACIÓN OBJETIVO

Entrevistas

❖ Directivos	5
❖ Prejubilados	20
❖ Familiares de prejubilados.....	5
❖ Médicos	5
❖ Sindicatos	2
❖ Políticos	5
❖ Expertos	3
❖ Objetos del estudio	10

55 entrevistas

INPLACEMENT

Quiénes deben intervenir en su elaboración

- Segmentar los colectivos de prejubilados potenciales por nivel de responsabilidad, poder adquisitivos, etc.
- Entrevistas con colectivos para contrastar opiniones. Cualitativo.
- Información y entrevistas con directivos de las empresas (Dirección General, Dirección de HR, etc.)
- Área de influencia de Madrid y área de influencia de Cataluña.
- ¿Qué soluciones intuyen más favorables los colectivos afectados y las empresas?
- Conseguir información y entrevistas con familiares de prejubilados (mujeres, maridos, hijos)
- Partidos políticos y gobierno.
- Expertos (Universidades, Escuelas de Negocios, etc.)



INPLACEMENT / TIPO DE CUESTIONARIOS

Diseño en base a escalas descriptivas simples tipo Likert. Los cuestionarios han de facilitar la respuesta sencilla, por eso su dimensión debe ser reducida con el fin de evitar que no fatigue a la persona que lo cumplimenta.

- General
- Directivos de empresas / Expertos
- Prejubilados / Colectivo objeto del estudio
- Familiares
- Médicos
- Sindicatos, políticos
- Las preguntas deberían seguir algo el orden del índice, para poder luego facilitar su estudio
- Formato del cuestionario: (por bloques y por procesos (si responde "sí", entonces ir a")
- Preguntas abiertas
- Clasificar de mayor a menor
- Cerradas (sí o no)
- Clasificar numéricamente de 1 a 5
- Clasificar de forma lógica: en desacuerdo o muy de acuerdo
- Clasificar por usabilidad: siempre, frecuentemente, a veces, casi nunca, nunca.
- Mucho-poco



❖ ESADE
❖ Grupo Desarrollo Organizacional
❖ Sagardoy Abogados
❖ Addemddum



Director estudio: Luis F. Rodríguez
Director General del Grupo Desarrollo Organizacional
Profesor Asociado de ESADE en Marketing Interno
Programa de Dirección y Desarrollo de Personas (DDP)

OPINIONES CLAVE

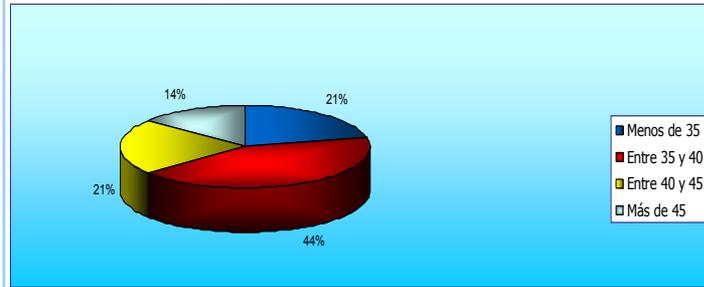
*Resumen del estudio según sectores de
opinión*

Edad media de los empleados de la organización

Opinión del grupo de:

Directivos

Según los directivos, 3 de cada 4 empleados percibirán como "muy negativamente" la desaparición de las prejubilaciones.



La edad media de las empresas consultadas se encuentra, predominantemente, entre los 35-40 años. Se puede apreciar con esto que **la edad media es bastante baja lo que influirá también en la disminución de las prejubilaciones ya que las empresas ya se encuentran bastante rejuvenecidas.**

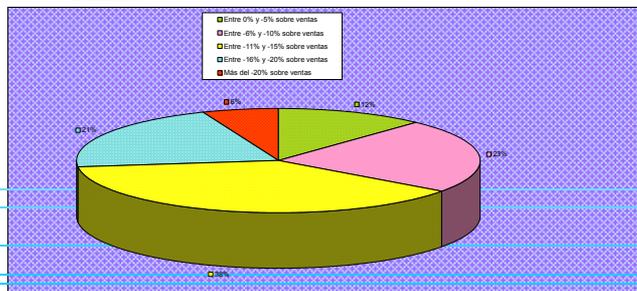
De otra forma, el 35% de la plantilla piensa en jubilarse y de ella, el 73% de la misma piensa que la no prejubilación será algo negativo o muy negativo para ellos, es decir, aproximadamente un 26% de las plantillas serán muy negativamente afectadas por no jubilarse cuando ellos lo esperan o desean. ¿Cuánto vale esto?

Afección de las NO PREJUBILACIONES sobre la facturación/ventas de las empresas

Opinión del grupo de:

Directivos

La afección o influencia en la empresa de la desaparición (léase inmediata) de la figura de las prejubilaciones a partir de los 50 o 52 años, **sobre las ventas, los directivos la cifran en el entorno del 10% de repercusión negativa.**



La mayoría de los directivos opinan que la desmotivación, la frustración y la mala gestión de las expectativas que sus empresas están haciendo sobre estos temas, podrían llegar a tener unas repercusiones de gran calado sobre la empresas, que al ser cuantificadas, se sitúa en una afección que se moverían entre una **influencia negativa sobre las ventas de un 10% y un 15%**

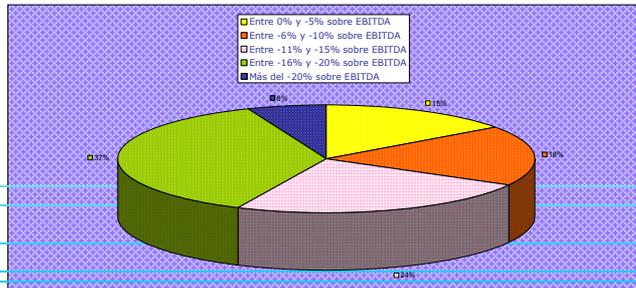
Afección de las NO PREJUBILACIONES sobre los beneficios (EBITDA) de las empresas

Opinión del grupo de:

Directivos

La afección o influencia en la empresa de la desaparición (léase inmediata) de la figura de las prejubilaciones a partir de los 50 o 52 años, sobre el EBITDA, los directivos la cifran en el entorno del **15% de repercusión negativa.**

Septiembre 2005 Página 15



La mayoría de los directivos opinan que la desmotivación, la frustración y la mala gestión de las expectativas que sus empresas están haciendo sobre estos temas, podrían llegar a tener unas repercusiones de gran calado sobre la empresas, que al ser cuantificadas, se sitúa en una afección que se moverían entre una **influencia negativa sobre el EBITDA superior al 16%**

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

Indique el porcentaje aproximado de personas afectadas por la "no prejubilación" respecto a:

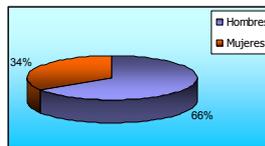
Opinión del grupo de:

Directivos

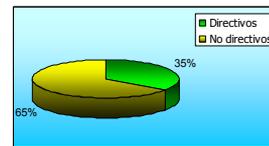
Perfil tipo de personas que se verán más afectadas por esta medida:

- Hombre
- Con más de 15 años en la empresa
- No titulado
- No directivo

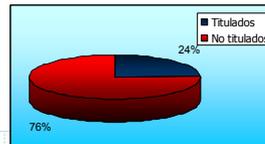
Septiembre 2005 Página 16



+ HOMBRES



+ NO DIRECTIVOS



+ NO TITULADOS

En estos gráficos se puede apreciar como la "no prejubilación" afectará más a los hombres que a las mujeres, a los no directivos que a los directivos y a los no titulados que a los titulados.

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

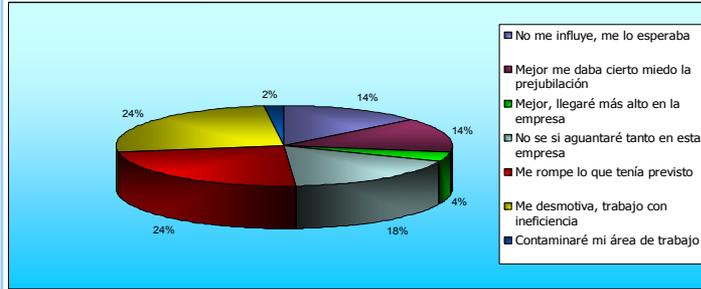
En base a lo contestado en la pregunta anterior ¿ Podría marcar las reacciones más probables?

Opinión del grupo de:

Directivos

Reacciones del perfil tipo más probables:

- Desmotivación
- Ansiedad
- Frustración
- Resistencias
- Agravios comparativos con compañeros prejubilados.



Las principales consecuencias de la no prejubilación para el trabajador son la **desmotivación, la ruptura de expectativas futuras, la ansiedad, la pérdida de confianza en la empresa, la frustración ante el futuro y la incapacidad para afrontar los años venideros dentro de la misma empresa.** Existe un sector de trabajadores que prefiere no prejubilarse ya que piensan que no se adaptarían a su nueva situación y prefieren seguir trabajando.

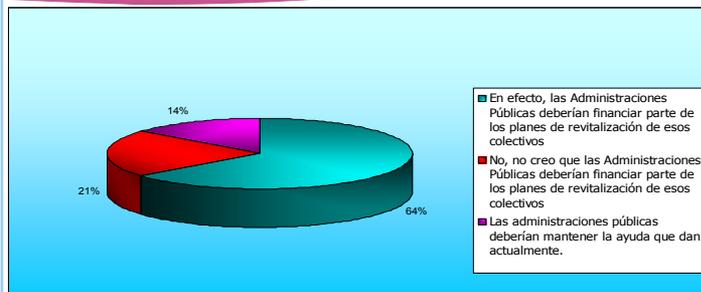
Cabe destacar comentarios acerca del agravio comparativo con otros compañeros ya prejubilados recientemente.

¿ Considera que debería haber ayuda de la Administración Pública para desarrollar planes de revitalización laboral para estos colectivos y así hacer frente a una realidad que, en cierta medida, ha sido promovida por empresas y Agentes Sociales?

Opinión del grupo de:

Directivos

Los directivos españoles piensan que la Administración debería apoyar con financiación los Planes de Revitalización de estos colectivos más afectados. Planes de Inplacement.



El **80% los directivos considera que la Administración Pública debería implicarse en este problema que se les avecina a las empresas, principalmente financiando planes de revitalización del colectivo afectado.** Debería prestar ayudas a las empresas que no pueden permitirse mantener unas plantillas tan altas y unos trabajadores que no producen los rendimientos que deberían y no pueden acudir a planes de prejubilaciones para solventar estos problemas.

¿Cuáles considera que son las líneas de acción prioritarias para revitalizar a ese colectivo, una vez sea conscientes de que su ansiada prejubilación no llegará cuando cumpla la edad fijada al efecto?

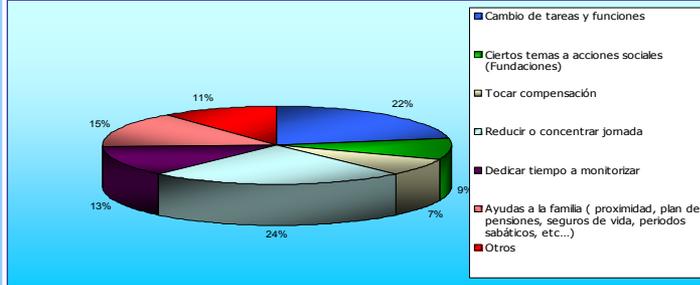
Opinión del grupo de:

Directivos

Acciones a considerar para poner en marcha Planes de Inplacement:

- Dar la posibilidad de reducir la jornada laboral
- Hacer cambios en sus tareas y/o promover rotaciones en su trabajo
- Desarrollarles con Mentores de la Cia
- Impulsar Programas para Intraemprendedores o Emprender sus propias iniciativas empresariales

Septiembre 2005 Página 19



Clave: FLEXIBILIZAR + PERSONALIZAR.

Entre los planes para revitalizar a este colectivo destacan sobre los demás **1.- Concentrar o Reducir la Jornada laboral** o **2.-** proporcionar al "no prejubilado" un **Cambio de Tareas** donde él se sienta cómodo dentro de la empresa y **3.-** pueda aportar todos sus conocimientos adquiridos (**Mentoring**) a lo largo de muchos años de experiencia. La concesión de ayudas directas o **ayudarles a EMPRENDER (ENTREPRENEURSHIP)** son también posibilidades para reactivar al colectivo afectado por la no prejubilación.

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

Por sectores, ¿qué sectores se verán más afectados por la reducción de las prejubilaciones o su desaparición?

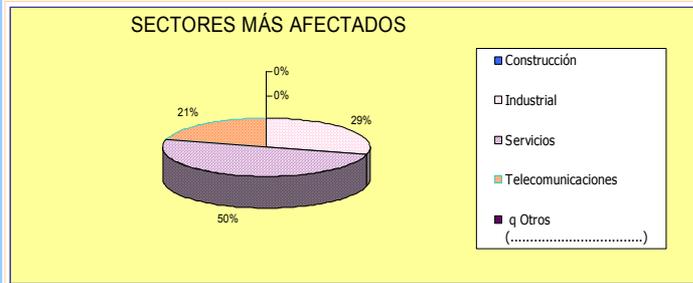
Opinión del grupo de:

Expertos

Los sectores más afectados serán los de:

- Industria
- Servicios

Septiembre 2005 Página 20



El principal **sector que se verá más afectado por las "no" prejubilaciones será el sector servicios** siendo, dentro de éste, el sector bancario donde más se puede apreciar la posible incidencia de la desaparición de las prejubilaciones. Le siguen el sector industrial y el de las telecomunicaciones, prácticamente en la misma proporción.

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

¿Cómo es el tipo de empresa que se verá más afectada por la desaparición o reducción de las prejubilaciones?

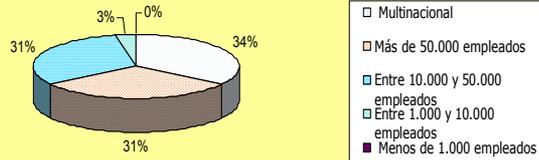
Opinión del grupo de:

Expertos

Según el tamaño de las empresas afectadas, éstas serán de tamaño:

- Grandes
- Medianas

TIPO DE EMPRESA AFECTADA



El tipo mayoritario de empresa que se verá afectada son las empresas de un **tamaño superior a los 10.000 trabajadores**, siendo las **multinacionales** unas de las principales afectadas.

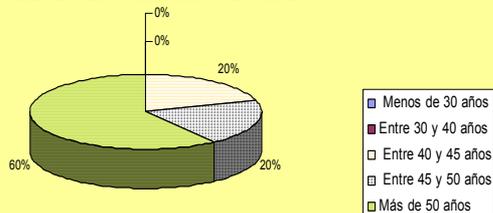
En las empresas mencionadas en la pregunta nº 2, ¿desde qué edad considera usted podrían los profesionales estar pensando en que les va a llegar la prejubilación?

Opinión del grupo de:

Expertos

La Cultura de la "prejubilación" empieza a ser percibida en la organización a partir de los profesionales de 40 años hacia arriba.

EDAD PENSADA DE PREJUBILACIÓN



La prejubilación afecta principalmente al grupo de profesionales mayor de 50 años, aunque, **la "cultura de la prejubilación" ha ido bajando esta edad de referencia hasta los 45 años e INCLUSO al colectivo entre 40 y 45 AÑOS: CULTURA DE LA PREJUBILACIÓN.**

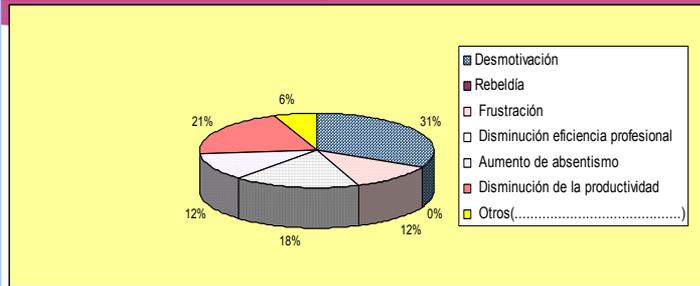
De los que verían como una mala noticia la idea de no tener posibilidad de optar a una prejubilación, ¿De que forma les afectaría la noticia de tener que trabajar por lo menos otros 15 años más?

Opinión del grupo de:

Expertos

Cabe destacarse las consecuencias sobre las personas:

- Disminución de la eficiencia
- Aumento del absentismo
- Disminución de la productividad



Analizando el gráfico se aprecia que no existe un único síntoma al efecto de la no prejubilación. Principalmente se producirá la desmotivación del trabajador con la consecuente pérdida de eficiencia y productividad dentro de la empresa. Es decir, tendremos que afrontar:

- **Procesos de desmotivación**
- **Procesos de frustración**

Y como consecuencias:

- **Disminución eficiencia profesional**
- **Aumento de absentismo**
- **Disminución de la productividad**

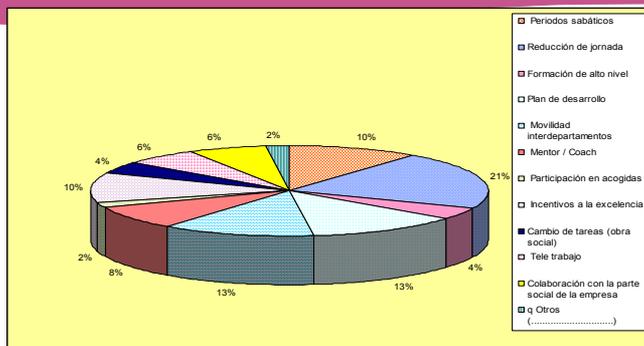
¿Qué soluciones cree que podrían adoptarse para abordar este problema en la empresa? Indique cuantas repuestas sean necesarias

Opinión del grupo de:

Expertos

Acciones para el Plan de Inplacement:

- Dar posibilidades para reducir jornada
- Impulsar el trabajo desde su casa
- Desarrollarles como Mentores
 - Favorecer el "emprendizaje"
 - Cambios en sus tareas y rotación de puestos
- Periodos sabáticos



Acciones clave:

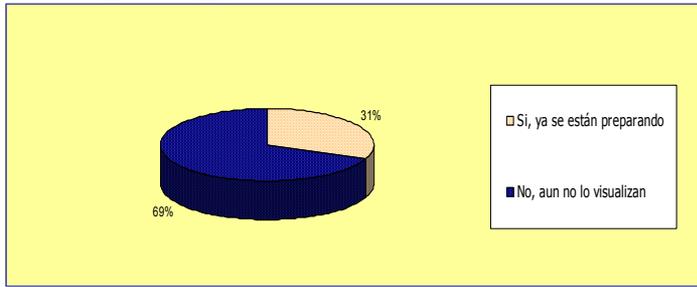
- Reducir su jornada laboral o concentrarla
 - Fomentar el trabajo desde su casa
 - Desarrollarle como Mentor
 - Favorecer su emprendizaje
- Movilidad entre departamentos y cambiar las tareas
 - Fomentar periodos sabáticos

¿ Son las empresas conscientes, actualmente, de este problema que se puede avecinar?

Opinión del grupo de:

Expertos

Las empresas españolas, aún no han cualificado ni cuantificado el problema que esta medida lleva asociada



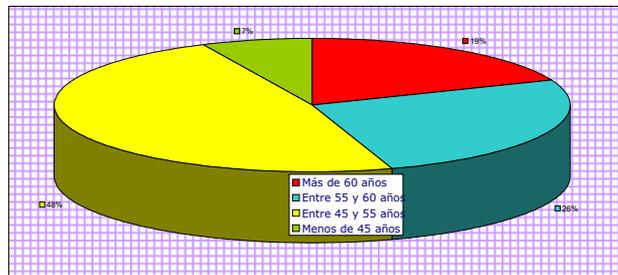
Se puede apreciar que según la opinión de los expertos (70%), consideran que **las empresas no son conscientes del problema que se les puede avecinar.**

¿Cuál considera que es la edad de mayor riesgo para los trabajadores?

Opinión del grupo de:

Médicos, Psicólogos

La edad de mayor riesgo médico-psicológico para un trabajador esta entre los 40 y 45 años y es el tramo demográfico donde más "quemados" se encuentran en las empresas españolas



Entre los 45 y 55 años los médicos señalan que estamos ante las edades profesionales de mayor riesgo.

Cabe indicar que algunos comentarios nos cuentan como profesionales cualificados expresan que están **"quemados" cuando ven que sus objetivos cuantitativos siguen incrementándose cada año sin parar desde que entraron en la empresa**, argumentando que ya no tienen la misma fuerza y energía para alcanzar ese ritmo necesario y demandado y si para dar mejores "notas" en aspectos menos cuantitativos y más cualitativos, pero que eso, no va en paralelo con su aumento de edad y expectativas.

¿Cuál cree que serían las mejores soluciones para mejorar las afecciones provocadas por la no prejubilación?

Opinión del grupo de:

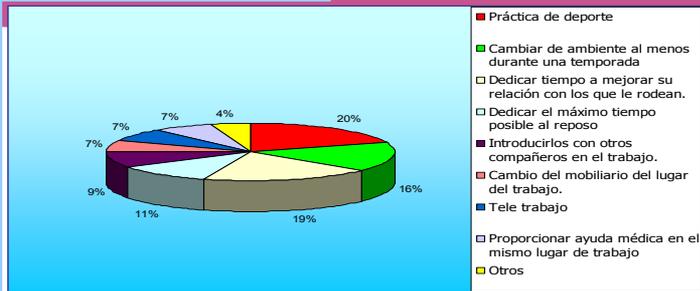
**Médicos,
Psicólogos**

Acciones Inplacement:

- Practicar deporte
- Favorecer el trabajo desde casa
- Cambio de tareas e introducción de nuevos desafíos profesionales
- Concepto de "redecora" tu lugar de trabajo.

Septiembre 2005

Página 27



Los médicos, psicólogos y psiquiatras consultados, indican que se debe hacer hincapié en dos aspectos fundamentales:

1.- introducir a nivel de este colectivo en las empresas un cuidado personal que favorezca la práctica de unos hábitos de vida saludables para los trabajadores, destacando que:

➤ **Debe favorecer la práctica diaria de deporte**

➤ **Debe favorecer el descanso y ambientes de cierta relajación**

2.- Introducir variedad, retos, innovación en su propia dinámica profesional:

➤ **Favoreciendo que pueda trabajar un cierto tiempo desde su casa**

➤ **Favoreciendo el trabajo "interdepartamental"**

➤ **Favoreciendo cambios en el propio lugar de trabajo (decoración, mobiliario, etc.)**

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

¿Cuál cree que son los efectos de las prejubilaciones sobre la sociedad?

Opinión del grupo de:

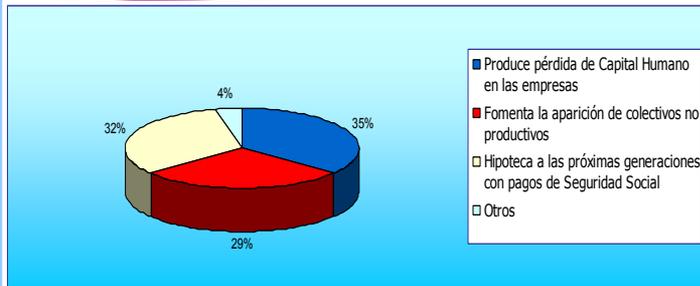
Políticos

Los efectos de las prejubilaciones sobre la Sociedad española han sido:

- Pérdida de Capital Humano para las empresas (a nivel social y empresarial)

Septiembre 2005

Página 28



El principal efecto de las prejubilaciones sobre la sociedad, según este colectivo encuestado, es la **pérdida de capital humano en las empresas**. El siguiente efecto de las prejubilaciones sobre la sociedad es el enorme **impacto que tienen las prejubilaciones sobre la Seguridad Social**, los pagos que tenemos que hacer hoy en día para sufragar los costes de las prejubilaciones se trasladarán a las generaciones futuras en forma de un mayor endeudamiento, al que tendrán que hacer frente. Esta es una de las principales razones por las que se vislumbra la desaparición de las ayudas estatales a la prejubilación, el control del déficit público y la necesidad de asegurar las pensiones futuras son incompatibles con las prejubilaciones.

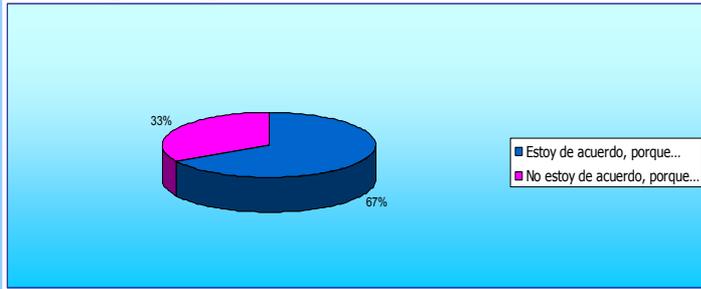
Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

El CES, en el 2003, recomienda: "ante las dificultades para permanecer en el mercado de trabajo, debe analizarse la posibilidad de establecer una banda legal de jubilación voluntaria para aquellos trabajadores con largas carreras de cotización, teniendo en cuenta que en los próximos años va a quedar sin efectividad la posibilidad de acogerse a la jubilación anticipada"(antes de los 60)

Opinión del grupo de:

Políticos

Lo importante son los años que se llevan cotizando, no la edad para la jubilación



La mayoría del los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, en la mayoría de los casos se pone hincapié en los años de cotización, para ellos **lo importante es el tiempo que se haya cotizado no la edad de jubilación, piensan que una persona que lleve 35 años cotizados y tenga 60 años tiene derecho a prejubilarse porque ya ha aportado durante 35 años a la Seguridad Social.** El 33% que se posiciona en contra de esta afirmación cree que esta medida hipotecaría más la Seguridad Social, creen en la necesidad de marcar una edad mínima de jubilación ya que hoy en día un trabajador de 60 años está en plenas facultades para desempeñar un trabajo.

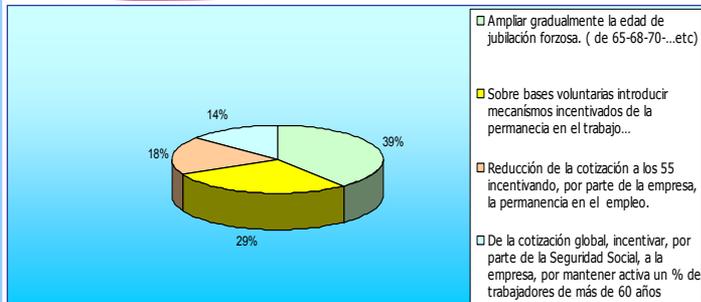
Aún cuando la tasa de empleo creciera mucho, el gasto en pensiones estará cerca de superar el 15% en el 2025 (hoy 9%), y por tanto, el adelanto de la edad de jubilación contribuirá aún más al crecimiento del gasto en pensiones. ¿Cómo sostendrá el sistema el aumento de las pensiones?

Opinión del grupo de:

Políticos

• Incentivar a las empresas a través de políticas para el mantenimiento en activo de un % de su plantilla

- Nuevas tipologías de contratación más flexibles y con capacidad de diseñarse "a la carta" si hay acuerdo entre empresa y trabajador



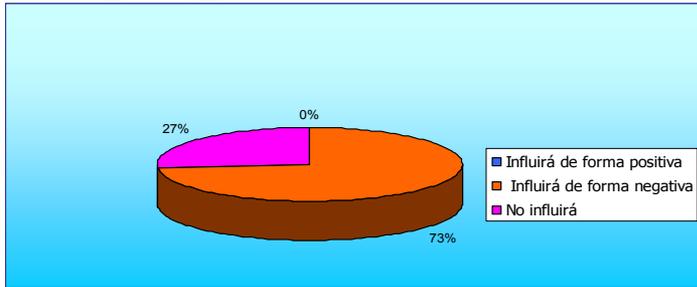
Parece inevitable poder mantener este sistema de prejubilaciones en el futuro, son necesarios mecanismos para asegurar la viabilidad de la Seguridad Social, el principal mecanismo para conseguirlo estará en **ampliar gradualmente la edad de jubilación forzosa.** Hoy en día los trabajadores pueden ser productivos más allá de los 65 años. También se debe conseguir **incentivar la permanencia en el trabajo, tanto por parte del trabajador como por parte de la empresa.**

¿Cómo cree que influirá sobre los trabajadores "prejubilables" la desaparición de las políticas activas de impulso de las prejubilaciones??

Opinión del grupo de:

Políticos

Los efectos de las prejubilaciones sobre las personas que tenían en su mente la posibilidad real de una jubilación temprana, serán muy negativos para ellos.



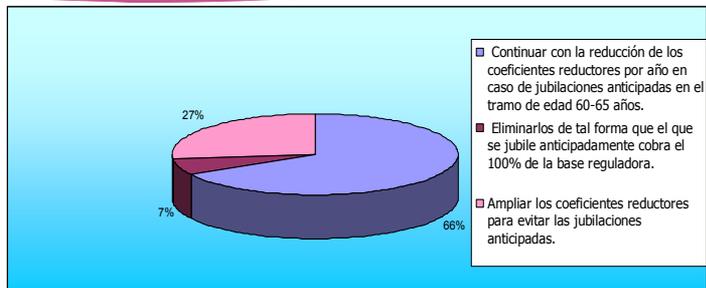
La gran mayoría (el 73% de los políticos) considera que **la desaparición de las prejubilaciones va a tener un efecto negativo sobre los trabajadores que tenían la intención de prejubilarse**. Por lo tanto hay que tener presente la necesidad de elaborar un plan de acción para conseguir disminuir la incidencia de este fenómeno sobre los trabajadores y sobre las empresas.

La tendencia de reforma monetaria en materia de prejubilaciones anticipada es reducir las penalizaciones por año a los pensionistas por año de anticipación. ¿Cuál sería su planteamiento de futuro?

Opinión del grupo de:

Políticos

La tendencia de una reforma en materia de prejubilaciones debe ser a reducir los coeficientes reductores entre los 60 y 65 años de edad



La mayoría (el 93%) considera que **es necesario continuar o incluso ampliar la reducción de los coeficientes reductores, pero siempre teniendo en cuenta que se produzca entre los 60-65 años de edad**. Existe casi un 30% de encuestados que opina que se deberían ampliar los coeficientes reductores para así eliminar y desincentivar las jubilaciones anticipadas.

¿Qué soluciones cree que podrían adoptarse para abordar este problema en la empresa?

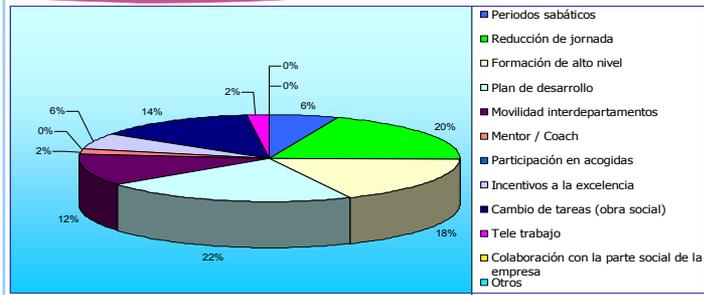
Opinión del grupo de:

Políticos

Acciones Plan Inplacement:

- Posibilitar la reducción de jornada
- Favorecer el cambio de tareas del trabajador en la empresa
- Planes de Formación y Desarrollo específicos para este colectivo
- Impulso del trabajo desde su casa
- Programas para que sean Mentores en sus empresas

Septiembre 2005 Página 33



Acciones del tipo:

Reducción de jornada + Planes de Desarrollo + Formación + Cambio de Tarea + Periodos sabáticos agrupan casi el 80% de las acciones clave que los políticos indican como revitalizadoras de este colectivo de prejubilables no prejubilados.

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

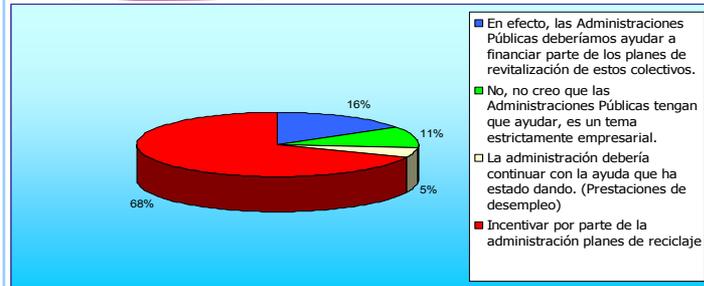
¿Cree que la Administración Pública debería desarrollar planes de reciclaje de revitalización laboral para estos colectivos y así hacer frente a una realidad que, en cierta medida, ha sido promovida por empresas y Agentes Sociales?

Opinión del grupo de:

Políticos

La Administración debe desarrollar políticas y planes que impulsen y favorezcan la revitalización profesional de estos colectivos

Septiembre 2005 Página 34



Existe una opinión mayoritaria (84%) que plantea que la Administración Pública debe tomar un papel activo en este problema, principalmente incentivando planes de reciclaje de los colectivos afectados. Este es un fenómeno que afecta, en cierta medida, a la continuidad de la Seguridad Social y a la viabilidad del sistema de pensiones español, por lo tanto el sector público tiene y tendrá que adoptar las medidas necesarias para lograr, mantener y fortalecer el sistema de pensiones, que hoy en día no tiene garantizado su futuro.

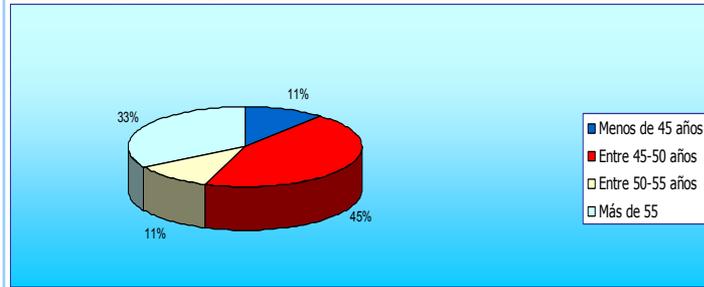
Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

Edad actual

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio
(prejubilables)

Llama poderosamente la atención que el 11% de los profesionales que se sienten "afectados" por la desaparición de las prejubilaciones sean menores de 45 años



El **56%** de las personas consideradas "Objetos de Estudio", es decir, profesionales trabajando en edad, con posibilidades y deseos de prejubilarse **tienen entre 45 y 55 años**.

Llama la atención un colectivo del 11% que tienen menos de 45 años y ya considera que tiene edad, deseos y perfil para acogerse a una prejubilación.

Septiembre 2005

Página 35

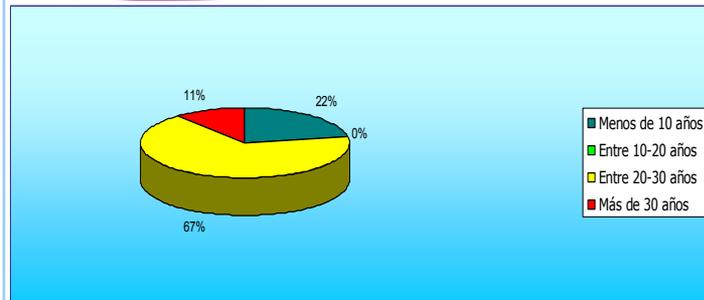
Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

Antigüedad en la empresa:

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio
(prejubilables)

Esta cuestión nos conduce a una reflexión acerca de ¿qué estamos haciendo en las empresas españolas para conseguir este "resultado" personal tan negativo y que el 80% de los profesionales con mayor experiencia en la empresa quieran dejar de trabajar?, ¿los desmotivamos?, ¿los desilusionamos? ¿no les hacemos ya caso y sienten que no les importamos?



La mayoría (**cerca del 80%**) de los profesionales que tienen **entre sus planes prejubilarse llevan trabajando en la empresa más de 20 años**, es decir, cabría que nos hiciésemos unas preguntas:

¿Hay un desgaste profesional asociado al tiempo de permanencia en la misma empresa?

¿Hay una falta proactiva de incentivación para motivar a los profesionales mayores de 45 años?

Septiembre 2005

Página 36

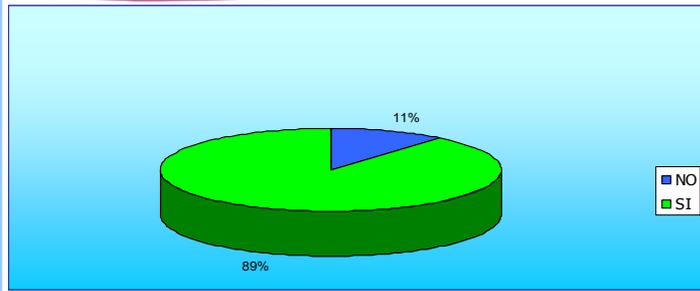
Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

¿Contempla entre sus planes acogerse a una prejubilación?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio (prejubilables)

ii El 90% del "perfil" del prejubilable, contempla la prejubilación en el corto-medio plazo, es decir, quiere dejar la empresa donde trabaja.



El **90% de los profesionales denominados "Objetos de Estudio", es decir, con edades y perfiles comprendidos entre los 45 y 55 años, - principalmente -, contemplan prejubilarse en sus planes a corto y medio plazo.** Lo que viene a decir que, es base a este estudio, que el 90% de estos colectivos "demográficos" en las empresas, **se verán frustrados si no se ven cumplidas sus expectativas, produciendo una reacción negativa sobre la eficacia y eficiencia de sus trabajos.**

Septiembre 2005

Página 37

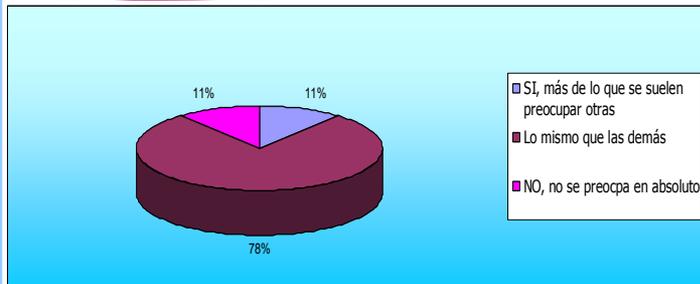
Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

La empresa en la que trabaja. ¿ Es una empresa que se preocupa por las personas?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio (prejubilables)

Se constata con nitidez la percepción de que "no importamos nada para la empresa en donde trabajamos". Y, a diferencia de la fiebre por la "fidelización" de los clientes, por los empleados con más fidelidad a la empresa parece que se apuesta poco y no se le incentiva ni motiva ya.



La gran mayoría (cerca del 80%) de los encuestados consideran que su empresa se preocupa de las personas lo mismo que las demás, pero en las entrevistas esto se interpretaba **como que no se sienten especialmente protegidos por su empresa y por lo tanto la confianza y el deseo de permanencia en la misma es menor.**

Septiembre 2005

Página 38

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

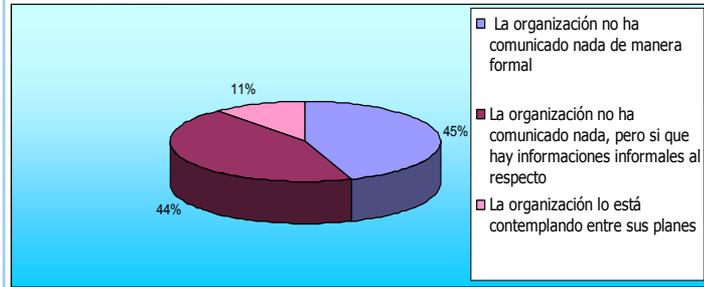
¿ Ha oído rumores en su empresa acerca de la posibilidad de que no haya más prejubilaciones?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio
(prejubilables)

Las empresas españolas con este problema encima de sus mesas, aún no han hecho nada para comunicar los cambios y todo se sabe vía comunicación informal.

Septiembre 2005 Página 39



Existe el pensamiento generalizado entre los trabajadores que el fin de las prejubilaciones está cerca, no es algo que se sepa a ciencia cierta pero entre las personas que afirman que su empresa les ha comunicado que contempla reducir las prejubilaciones y las que **lo han oído de manera informal, superan el 50% de los encuestados.**

A pesar de todo, el 45% de los profesionales prejubilables que no serán prejubilados confiesa que la empresa no ha lanzado ninguna comunicación en este sentido.

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

Si llegado dicho momento, la empresa le comunica que no va a prejubilarse, ¿Cuál cree que sería su reacción?

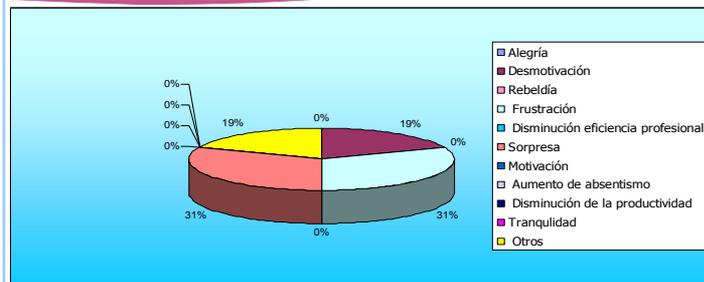
Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio
(prejubilables)

Reacciones previsibles en los empelados prejubilables:

- Frustración
- Desmotivación
- Sorpresa

Septiembre 2005 Página 40



Cabe destacar que los factores que más aparecen en personas que no se podrán jubilar y lo esperaban, son factores negativos, la mayoría percibe como un problema y un pérdida de bienestar tener que seguir trabajando durante más años. Las principales consecuencias ante la "no prejubilación" son primero la sorpresa ante algo que no esperaban y que les "rompe" sus planes de futuro, después rebeldía y por último desmotivación para afrontar la nueva etapa.

FRUSTRACIÓN+DESMOTIVACIÓN+SORPRESA = 81%

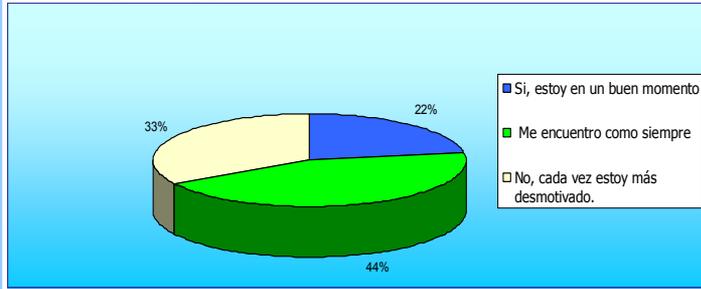
Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

¿ Se encuentra motivado actualmente, en cuanto a su trabajo se refiere?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio (prejubilables)

Un 77% de los trabajadores prejubilables, se encuentran cada vez más desmotivados o "como siempre", que lo interpretamos a través de las entrevistas cualitativas como que "le da ya lo mismo". Han perdido ya el interés por buscar la automotivación en su trabajo y éste lo ven como una necesidad puramente económica.



Uno de cada tres trabajadores prejubilables se encuentra **"CADA VEZ MÁS DESMOTIVADO"** y casi uno de cada dos, considera que está **COMO SIEMPRE**. Si de éstos tomamos un 33% desmotivados, tendremos que aproximadamente el 40% de los profesionales prejubilables ya parten de una posición ante el trabajo que realizan negativa.

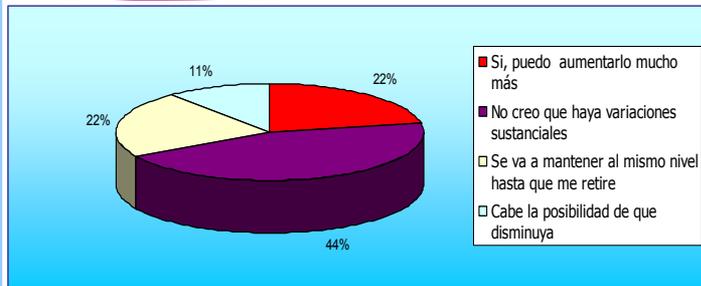
Tan **sólo un 22% de los profesionales "prejubilables" se declara estar en un "BUEN MOMENTO"**.

¿ Cree que su salario puede aumentar en su vida laboral?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio (prejubilables)

Todo esto denota que muchas empresas españolas, ante la falta de interés y motivación de este colectivo de trabajadores prejubilables, haya adoptado la figura de las prejubilaciones como la forma "más cómoda, barata y rápida" de quitarse un problema de encima, pero, ..., ¿y a partir de ahora?



El 77% de los trabajadores "prejubilables" considera que su salario va a seguir igual o incluso barajan la posibilidad de sufrir pérdidas de poder adquisitivo.

Este dato confirma la sensación anterior acerca de una gran mayoría de las personas que están en edad de prejubilación, **no tiene ilusión por su trabajo ni por su empresa, incluso ni por él mismo.**

Hay una clara sensación de que las empresas NO CUIDAN de los profesionales "clase media" mayores de 40 años. Sólo hay planes de desarrollo diseñados para jóvenes profesionales. Este es un problema generalizado y percibido ampliamente por este colectivo.

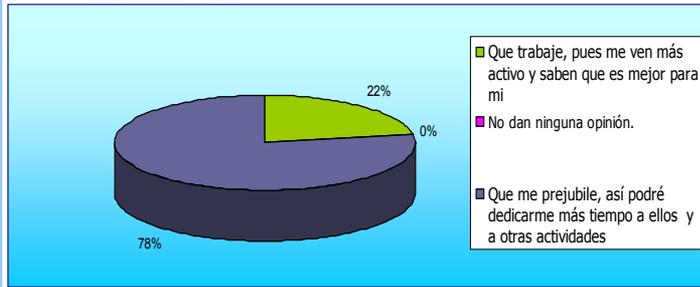
¿ Qué considera que prefieren sus amigos, familia, pareja, hijos.....?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio
(prejubilables)

Hay una influencia general del entorno personal del trabajador prejubilable a que se prejuble, por tanto, al no prejubilarse, ¿aumentarán sus problemas con la presión y/o decepción familiar?

Septiembre 2005 Página 43



La percepción que tiene el posible prejubilado de la preferencia de su entorno con respecto a la prejubilación, es que **su entorno prefieren que se prejuble ya que piensan que con esto ganará en calidad de vida y podrá dedicarles más tiempo.**

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

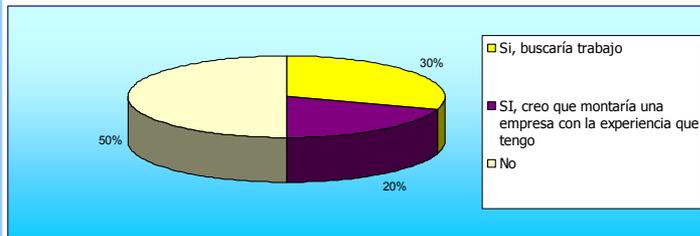
En el caso de no prejubilarse, ¿ Se plantearía buscar trabajo en otro sitio, o crear su propia empresa?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio
(prejubilables)

Del 50% de trabajadores prejubilables que quieren seguir en su empresa como primera alternativa a la no prejubilación: ¿Planes de Acción para Revitalizar a ese trabajador?
Del otro 50%: ¿Ayudas para montar su propia empresa (intrepreneurship)?
¿ayudas para desarrollar su empresa para la empresa actual (intraemprendedores)?
¿Ayudas sociales?

Septiembre 2005 Página 44



El **50% declaran que buscarían otro trabajo o montarían sus empresas.** Podríamos afirmar que hay un **ALTO ESPÍRITU EMPRENDEDOR** entre el colectivo de prejubilables. Este punto sería un tema de gran interés para ofrecer un PLAN DE DESARROLLO PERSONAL al prejubilable junto con otras acciones que vamos marcando a lo largo del estudio.

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

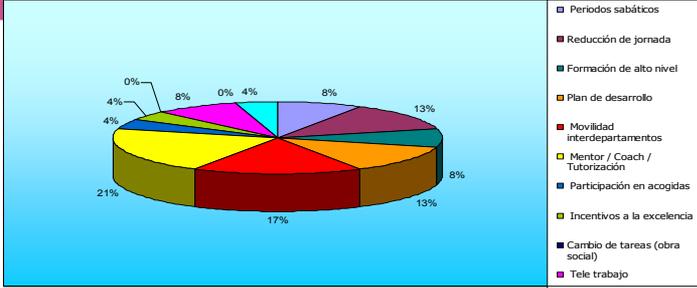
¿Qué soluciones cree que podrían ofrecer la empresa para las personas que pensaban prejubilarse y no se prejubilán?

Opinión del grupo de:

Objetos del Estudio (prejubilables)

Plan de Acciones para Revitalizar al colectivo (Inplacement):

- Reducir la jornada
 - Movilidad interdepartamental y/o cambios de tarea:
 - +Formación
 - +Desarrollo
 - +Incentivos
 - Desarrollo como Mentores de la empresa
- Ayudas para montar sus negocios propios



Las soluciones más aconsejadas para ofrecer a las personas que pretendían prejubilarse y al final no lo consiguen son muy diversas, las que más aceptación tiene son la **Reducción de jornada, la Movilidad Interdepartamental, el ser Mentor para profesionales más jóvenes y la realización de planes de mejora para el "no prejubilado"**. Si conseguimos realizar un buen plan de acción destinado a motivar a este colectivo conseguiremos que se encuentre nuevamente integrado en el proyecto de la empresa y conseguir un mejor desarrollo tanto personal como profesional del individuo.

No queremos olvidar hacer mención aquí a un tema de gran interés que aparece con nitidez cuando vamos conformando integralmente todas las opiniones: **AYUDAR A EMPRENDER** (como EMPRENDEDOR o como INTRAEMPRENDEDOR es una opción de desarrollo de gran valor y demanda para este colectivo).

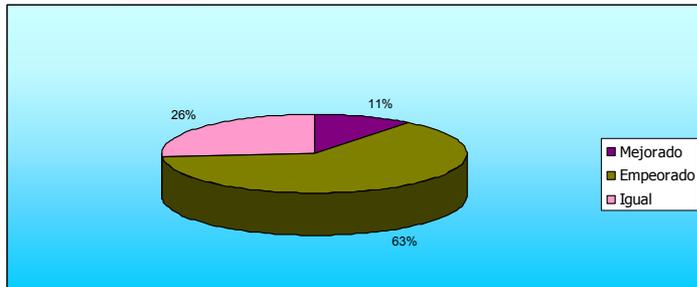
Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

La relación del prejubilado con sus antiguos compañeros de trabajo han:

Opinión del grupo de:

Familias de Prejubilados

Es curioso y vendría profundizar más, para ver el por qué se produce este "desarraigo" entre compañeros que llevaban trabajando juntos tantos años cuando uno de ellos se ha prejubilado.



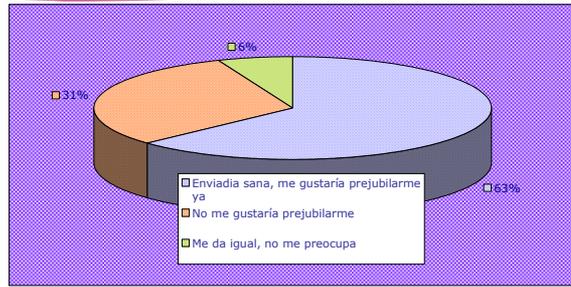
Este hecho es importante: se produce una **gran DESVINCULACIÓN del trabajador prejubilado con sus compañeros activos en la empresa**. Se puede haber pasado toda una vida (más de 20 años de media) en la empresa y, cuando el trabajador se prejubilaba, la relación se rompe, produciéndose un **"divorcio con desamor" con su empresa, con todo lo que eso significa**, pues es romper con más de 20 años de hábitos sociales.

Estudio sobre la influencia de la desaparición de las prejubilaciones en las empresas españolas

Los prejubilados ven a su compañero prejubilado con:

Opinión del grupo de: **Familias de Prejubilados**

Claramente ha habido una política de comunicación social informal en donde al prejubilado se le ve como un "afortunado"

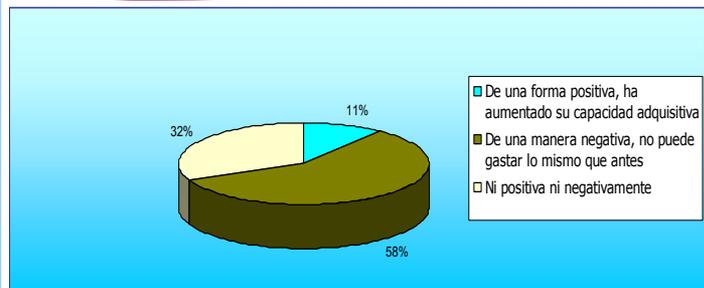


Con respecto a esta pregunta las respuestas son bastante similares entre las familias que perciben que **la mayoría de sus antiguos compañeros en edad de jubilación ven al prejubilado como un afortunado** y los que creen que ha tenido mala suerte, aunque el número de familias que perciben que los antiguos compañeros de trabajo le ven como un afortunado es un 10% superior.

¿Cómo considera que se ha visto afectada la economía del prejubilado desde que se jubiló?

Opinión del grupo de: **Familias de Prejubilados**

Aunque la situación económica se percibe como que "ha empeorado", después de la jubilación la familia prefiere cobrar menos y tener mejor calidad de vida

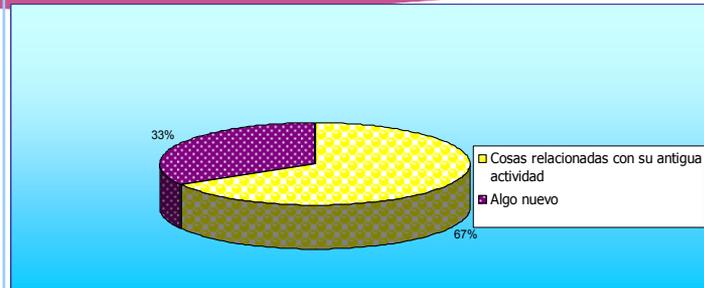


La situación económica del prejubilado, a opinión de su familia, ha empeorado después de la jubilación. Al menos un 58% opina esto, frente a solamente un 11% que opina que su situación económica ha mejorado después de la jubilación. Por lo tanto se puede apreciar como en la gran mayoría de los casos la jubilación no viene acompañada de grandes beneficios económicos ni de grandes indemnizaciones.

¿Qué tipo de trabajo?:

Opinión del grupo de: **Prejubilados**

El 67% de los prejubilados afirman que realizan algún tipo de actividades profesionales que tienen relación con sus trabajos anteriores.



De los trabajadores que sí que realizan algún tipo de actividad remunerada, **el 67% afirma que realiza cosas relacionadas con su antigua actividad, son minoría los que se aventuran a probar algo nuevo** y buscar un trabajo diferente al que han desempeñado a lo largo de su carrera profesional.

Pensamos que sería de gran interés **promover un desarrollo de los colectivos de profesionales que se querían prejubilarse en temas de ENTREPRENEURSHIP o EMPRENDEDORES para revitalizar a estos profesionales.**

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Afección directa aproximadamente de más de medio millón de trabajadores en España. Hombres, entre 50 y 52 años, con antigüedad mayor a 15 años en la empresa, no titulado y no directivo.
- Afección interpretada como muy negativa por este colectivo, con implicaciones familiares directas que aumentan esa sensación de agraviados frente a sus compañeros ya prejubilados.
- Consecuencias y repercusiones de notable importancia sobre su estado de ánimo, con síntomas de ansiedad, depresiones, frustración y clara desmotivación.
- Repercusiones directas sobre el absentismo, la eficiencia y la productividad, que llegan a afectar a las cuentas de resultados de las empresas de formas importantes: 10% en ventas y 15% en beneficios.
- Se demanda que las Administraciones Públicas actúen sobre este tema ayudando a las empresas para revitalizar a estos colectivos, pues se entiende que han sido ellas, indirectamente, las que con sus legislaciones han dado pie a que se haya llegado a esta situación.
- Se requiere de las empresas acciones inmediatas para abordar los problemas que este tema trae consigo. Se recomienda en este sentido:

- Favorecer la reducción de la jornada laboral
- Movilidad interdepartamental y/o cambios de tarea:
 - + Formación
 - + Desarrollo
 - + Incentivos
- Desarrollo como Mentores de la empresa
- Ayudas para montar sus negocios propios o políticas de "Intrapreneurship"

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer sinceramente a todos los que han colaborado con la realización de este estudio, su esfuerzo, su tesón, su lucha continuada por el dato, por el cuestionario, por la entrevista. Este tipo de trabajos son arduos y frecuentemente, poco comprendidos por todos aquellos a quienes acudimos para elaborarlo.

Agradecer a ESADE por su impulso a este proyecto, a Sagardoy por sus notas técnicas de enorme importancia e interés, a Addemddum por sus contactos en el mundo sindical y de asociaciones y a DO por haber apostado y permitido una inversión en análisis y búsqueda de conocimiento de esta importancia para la Compañía.

Atentamente

Luis F. Rodríguez
Luisfer@grupodo.com