



Universidad de Navarra

# *Documento de Investigación*

---

DI nº 522

Septiembre, 2003

LAS PREJUBILACIONES Y SU IMPACTO EN LA PERSONA,  
EN LA EMPRESA Y EN EL SISTEMA DE PENSIONES

Sandalio Gómez \*

Carlos Martí \*\*

---

*Publicado por la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales*

\* Profesor de Dirección de Personas en la Organización, IESE

\*\* Asistente de Investigación, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2003, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## **LAS PREJUBILACIONES Y SU IMPACTO EN LA PERSONA, EN LA EMPRESA Y EN EL SISTEMA DE PENSIONES**

### **Resumen**

En los últimos quince años, la realidad socioeconómica ha sufrido un importante proceso de cambio que ha tenido un reflejo especial en el mundo de la empresa y en la sociedad en general. El estancamiento de la población española y su progresivo envejecimiento, debido al aumento de la esperanza de vida, a las bajas tasas de natalidad y de fertilidad de la mujer, y a una política sostenida de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas que han desarrollado las empresas en la última década, plantean una serie de problemas nuevos a los que hay que hacer frente con realismo. En este estudio se analiza una de estas variables, en concreto la política de prejubilaciones, y el impacto que está produciendo tanto en las empresas que las llevan a cabo como en las personas que las “sufren”, así como las consecuencias que produce en el sistema de pensiones. Para lograr este propósito se ha dividido el trabajo en estos tres grandes apartados, utilizando para cada uno de ellos la metodología más adecuada. En primer lugar, se realiza un análisis del sistema actual de pensiones en España y de los cambios que se contemplan en los Pactos de Toledo, firmados en 1995 por los partidos políticos y los sindicatos, y que se van introduciendo en función de un calendario previsto de antemano. La principal amenaza que sufre nuestro sistema de pensiones proviene de las previsiones estadísticas sobre el envejecimiento de la población y la evolución de la población activa, datos fundamentales para un sistema de reparto. En segundo lugar, se ha elaborado un cuestionario, apoyado en entrevistas personales, para conocer el planteamiento de las empresas sobre las prejubilaciones y el coste económico y social que les ha supuesto. Se ha elegido una muestra de ocho empresas españolas de tamaño grande, incluyendo multinacionales, que son las que han aplicado, y de manera repetida, la mayoría de los planes de prejubilación o jubilación anticipada durante los últimos diez años. Se han recabado datos cuantitativos (número de empleados afectados, años que han durado estas medidas, coste/ahorro, etc.) y cualitativos (satisfacción de la empresa por los resultados obtenidos, la respuesta de la organización, etc.), para tener una visión, lo más amplia posible, sobre las razones reales que impulsaron a estas empresas a adoptar esta medida, y los resultados que se han obtenido en cada caso. Los cuestionarios se han cumplimentado mediante entrevistas personales con los máximos responsables del área de recursos humanos. En tercer lugar, para estudiar el efecto que produce la prejubilación en las personas se analizan los factores cuantitativos (la cantidad y los conceptos de la retribución que va a percibir, la actividad profesional que realiza a partir de ese momento, etc.) y otros factores cualitativos (como su autoestima, su sensación de seguir sintiéndose útil, las nuevas relaciones que haya establecido con su familia, su motivación por realizar alguna otra actividad, etc.). En esta fase, el método ha consistido en elaborar un cuestionario que se ha contestado mediante entrevistas personales, con un total de ochenta personas que han pasado por las situaciones objeto de este estudio.

**Palabras clave:** prejubilaciones, jubilaciones anticipadas, sistema de pensiones, despidos laborales, reestructuraciones.

## **LAS PREJUBILACIONES Y SU IMPACTO EN LA PERSONA, EN LA EMPRESA Y EN EL SISTEMA DE PENSIONES**

### **Introducción**

En los últimos quince años, la realidad socioeconómica ha sufrido un importante proceso de cambio que ha tenido un reflejo especial en el mundo de la empresa y en la sociedad en general. El estancamiento de la población española y su progresivo envejecimiento, debido al aumento de la esperanza de vida, a las bajas tasas de natalidad y de fertilidad de la mujer, y a una política sostenida de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas que han desarrollado las empresas en la última década, plantean una serie de problemas nuevos a los que hay que hacer frente con realismo.

En este estudio se analiza una de estas variables, en concreto la política de prejubilaciones, y el impacto que está produciendo tanto en las empresas que las llevan a cabo como en las personas que las “sufren”, así como las consecuencias que produce en el sistema de pensiones. Para lograr este propósito se ha dividido el trabajo en estos tres grandes apartados, utilizando para cada uno de ellos la metodología más adecuada.

En primer lugar, se realiza un análisis del sistema actual de pensiones en España y de los cambios que se contemplan en los Pactos de Toledo, firmados en 1995 por los partidos políticos y los sindicatos, y que se van introduciendo en función de un calendario previsto de antemano. La principal amenaza que sufre nuestro sistema de pensiones proviene de las previsiones estadísticas sobre el envejecimiento de la población y la evolución de la población activa, datos fundamentales para un sistema de reparto.

En segundo lugar, se ha elaborado un cuestionario, apoyado en entrevistas personales, para conocer el planteamiento de las empresas sobre las prejubilaciones y el coste económico y social que les ha supuesto. Se ha elegido una muestra de ocho empresas españolas de tamaño grande, incluyendo multinacionales, que son las que han aplicado, y de manera repetida, la mayoría de los planes de prejubilación o jubilación anticipada durante los últimos diez años. Se han recabado datos cuantitativos (número de empleados afectados, años que han durado estas medidas, coste/ahorro, etc.) y cualitativos (satisfacción de la empresa por los resultados obtenidos, la respuesta de la organización, etc.), para tener una visión, lo más amplia posible, sobre las razones reales que impulsaron a estas empresas a adoptar esta medida, y los resultados que se han obtenido en cada caso. Los cuestionarios se han cumplimentado mediante entrevistas personales con los máximos responsables del área de recursos humanos.

En tercer lugar, para estudiar el efecto que produce la prejubilación en las personas se analizan los factores cuantitativos (la cantidad y los conceptos de la retribución que va a percibir, la actividad profesional que realiza a partir de ese momento, etc.) y otros factores

cualitativos (como su autoestima, su sensación de seguir sintiéndose útil, las nuevas relaciones que haya establecido con su familia, su motivación por realizar alguna otra actividad, etc.). En esta fase, el método ha consistido en elaborar un cuestionario que se ha contestado mediante entrevistas personales, con un total de ochenta personas que han pasado por las situaciones objeto de este estudio.

## I. La Seguridad Social en España. Situación actual y perspectivas

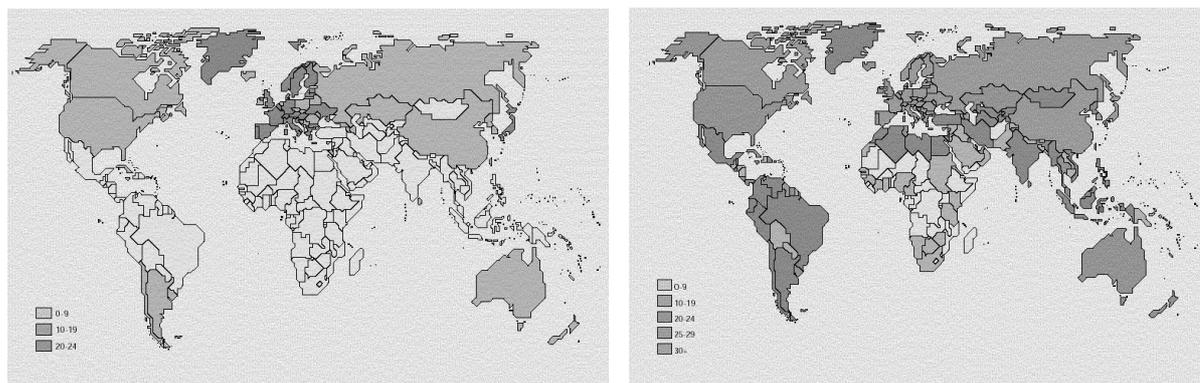
1. Las amenazas que se vislumbran en la Seguridad Social española
2. Prejubilaciones y jubilaciones anticipadas
3. “Los sistemas de reparto”: problemas que plantean
4. Sistema de pensiones de la Seguridad Social española

### 1. Las amenazas que se vislumbran en la Seguridad Social española

#### *Población*

El número de personas con 60 o más años de edad está creciendo considerablemente en el mundo. Según la división de población de la ONU, se estima que en la actualidad esta cifra es de 629 millones, y se prevé que en el año 2050 sea de unos 2.000 millones, año en que este sector de la población será mayor que el de la población entre 0 y 14 años por primera vez en la historia humana (véase en la **Figura 1** la evolución 2002-2050). Esta tendencia se explica por el aumento de la longevidad y la disminución de la tasa de fecundidad prácticamente en todas las naciones.

**Figura 1. Previsiones del envejecimiento de la población**



Porcentaje de la población con 60 o más años en 2002    Porcentaje de la población con 60 o más años en 2050  
Fuente: United Nations, Population Division, Department of Economic and Social Affairs.

España es uno de los países que más van a sufrir las consecuencias del envejecimiento. Según un informe de la ONU («Population ageing, 2002»), el incremento de la esperanza de vida y el bajo índice de nacimientos hace que España se sitúe entre los países que previsiblemente tengan en 2050 una población más envejecida. Ya ahora somos el séptimo país en el mundo con una mayor proporción de población con una edad superior a los 60 años (el 22% de la población total). Pueden verse en la Tabla 1 indicadores y previsiones que confirman esta preocupación:

**Tabla 1. Evolución de la población española**

AÑO	2002	2050
Población (miles) mayor de 65 años	8.842	13.782
Porcentaje de la población mayor de 65 años	22%	44%
Porcentaje de la población mayor de 80 años	18%	30%
Ratio $\frac{\text{población entre 15 y 64 años}}{\text{población con 65 o más años}}$	4	1
Expectativa de vida al nacer	78,8 años	82,6 años
Expectativa de vida a los 65 años	18,4 años	20,9 años

Fuente: «Population ageing, 2002» y «World Population Ageing: 1950-2050», ONU.

### *Coste soportado por la Seguridad Social española*

El envejecimiento progresivo de la población española no es la única amenaza que se cierne sobre el sistema, hay otras que también merecen ser analizadas. En primer lugar, se está extendiendo la aplicación, por parte de las empresas, de políticas de prejubilación y jubilación anticipada (la edad media actual de jubilación es de 62,5 años, y sólo un 3,7% de las nuevas jubilaciones provienen de trabajadores con más de 65 años). En segundo lugar, la pensión media de los jubilados está creciendo. En la Tabla 2 pueden verse diversos indicadores que muestran que los desembolsos de la Seguridad Social van a ir en aumento.

**Tabla 2. Indicadores de la Seguridad Social española, 1991-2000**

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total número pensiones (miles)	6.253	6.423	6.606	6.822	6.966	7.110	7.279	7.411	7.509	7.599
Pensión media mensual (euros)	288	313	335	356	379	402	418	432	447	468
Núm. de altas de pensiones (miles)	457	467	585	478	482	479	484	456	444	447
Pensión media de las altas (euros)	335	367	404	423	450	467	474	484	493	520
Núm. de bajas de pensiones (miles)	295	305	323	344	345	335	343	344	358	360
Pensión media de las bajas (euros)	260	280	304	317	335	352	367	385	396	409
$\frac{\text{Coste bajas}}{\text{Coste altas}}$	50%	50%	42%	54%	53%	53%	55%	60%	65%	63%
Trabajadores afiliados (miles)	12.648	12.536	12.099	12.045	12.308	12.506	12.932	13.591	14.345	15.063
Ganancia media mensual (euros)	956	1.027	1.093	1.145	1.196	1.250	1.293	1.322	1.353	1.384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

En la Tabla puede comprobarse (fila “costes bajas/costes altas”) cómo el coste de las nuevas incorporaciones al sistema de pensiones es superior en todo momento al coste de las bajas (el sistema estaría en equilibrio si el valor de esta fila fuera del 100% o superior).

## ***2. Prejubilaciones y jubilaciones anticipadas***

En los últimos años, debido a la necesidad apremiante de las empresas para mantener unos niveles de competitividad aceptables y a la política de fusiones y adquisiciones sufrida en España, han aumentado de forma significativa tanto las jubilaciones anticipadas como las prejubilaciones, vías no traumáticas de reducción de plantillas, hasta llegar a afectar incluso a personas con 50 años recién cumplidos.

### *Prejubilaciones*

Se consideran prejubilaciones aquellas personas que en el momento de la interrupción de su actividad profesional remunerada (en general entraña una extinción o suspensión temporal del contrato de trabajo), no tienen derecho, por edad, a cobrar pensión alguna de la Seguridad Social. Se establece un pacto empresa/empleador, mediante el cual se indemniza al trabajador en unas condiciones suficientemente favorables como para que llegue a la edad de jubilación sin problemas económicos. La edad del empleado ha ido descendiendo desde los 55 hasta los 50 años. Cabe destacar que la prejubilación no tiene una tipificación regulada, de ahí la dificultad de manejar datos fiables y contrastados, y se enmarca, como ya hemos señalado, dentro de las medidas de despido catalogadas como no traumáticas.

En general, cuando un trabajador acepta esta medida, podrá disfrutar –según el caso en que se encuentre– de algunas de las siguientes modalidades:

- *Indemnización por parte de la empresa y/o compromisos de futuro.* La indemnización puede ser abonada de un solo pago en el momento del despido, o puede escalonarse en varios años hasta la edad de jubilación, con el compromiso de la empresa de cubrir, en cualquier caso, un porcentaje pactado de antemano de su actual sueldo.
- *Prestación por desempleo.* Cobrará un sueldo (con cargo al INEM) durante dos años (máximo). Durante este período, el INEM ingresará las cotizaciones a la SS (también la jubilación). Hay algunas empresas que no acuden a la prestación de desempleo.
- *Subsidio por desempleo.* Cobrará un sueldo (75% del salario mínimo interprofesional) hasta que alcance la edad de jubilación (o jubilación anticipada). Durante este período, el INEM ingresará las cotizaciones a la SS (también la jubilación). Esta medida suele entrar en práctica en los casos en que la empresa no dispone de capacidad para pactar un plan específico ni de asumir compromisos posteriores.

### *Jubilación anticipada*

Se considera jubilación anticipada cuando el trabajador se jubila entre los 61 y los 65 años, y tiene por tanto derecho a percibir una pensión, con una penalización por cada año que le falta cumplir hasta los 65 años. A efectos legales, una jubilación anticipada es equivalente a una jubilación normal, salvo en el aspecto del cálculo de la cuantía de la pensión. En general, cuando un trabajador opta por esta solución suele contar, en especial cuando no ha sido iniciativa suya, con una indemnización por parte de la empresa. Esta puede ser abonada de un solo pago en el momento del despido, o puede escalonarse en varios años. En algunos casos la empresa se compromete a complementar la pensión de la Seguridad

Social de forma que el jubilado mantenga el 100% de forma vitalicia, como si se hubiera jubilado a los 65 años.

### *Jubilación normal*

Se considera jubilación normal a la entrada al régimen de pensiones de la Seguridad Social sin ningún tipo de penalización. La edad del empleado estará situada entre los 65 y los 70 años.

### **3. “Los sistemas de reparto”: problemas que plantean**

En España (como en la mayoría de países occidentales) se anuncian riesgos importantes de financiación del sistema de pensiones a medio/largo plazo. En distintos momentos a lo largo de los últimos años, y desde distintas instancias, se ha puesto en duda que el sistema de reparto sea la mejor solución para un sistema de pensiones, y se ha propuesto como alternativa el sistema de capitalización. No es el momento de entrar en esa importante disensión, pero, en cualquier caso, hay un acuerdo general en actuar sobre el sistema de reparto para evitar la quiebra técnica del mismo. A continuación se presenta una breve descripción del sistema de reparto.

#### *El sistema de reparto*

La justificación de los actuales programas de pensiones basados en un sistema de reparto hay que buscarla en el escenario económico de mediados del siglo pasado. En aquellos tiempos, la mayoría de la población tenía rentas aún bajas, la esperanza media de vida era claramente inferior a la actual y predominaba una estructura familiar tradicional caracterizada por la estabilidad de la unidad familiar, en la que sólo el “cabeza de familia” participaba en el mercado de trabajo.

En la actualidad se están produciendo tendencias demográficas, como ya hemos señalado (causadas por el descenso de las tasas de fecundidad y por aumentos continuados de la longevidad), y socioeconómicas (el aumento del paro y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo), que obligan a introducir cambios en el sistema de pensiones, para asegurar su viabilidad.

Un sistema de reparto se basa en que las cuotas aportadas por las empresas y los trabajadores a la Seguridad Social van destinadas al pago de las pensiones de los jubilados en cada momento. Se pretende conseguir una solidaridad “inter” e “intra” generacional, y asegurar una pensión para todos, independiente, en cierta medida, de las cotizaciones realizadas. Este sistema, desde un punto de vista económico, será viable siempre que la estructura de la población se mantenga (en lo referente a la proporción cotizantes/pensionistas) o mejore (aumenten los cotizantes o disminuyan los pensionistas). Más concretamente, esta viabilidad depende de tres variables: a) la relación entre el número de pensionistas y la población en edad de trabajar; b) la tasa de empleo (esto es, el número de ocupados en relación con la población en edad de trabajar), y c) la relación entre la pensión media y la productividad media del trabajador en activo.

#### Principales justificaciones:

- Responde a unos principios de solidaridad. Es un “santo y seña” del llamado estado del bienestar.
- Protege a los más débiles económicamente. Desde el punto de vista “social” tiene una buena imagen, ofrece la seguridad de unos ingresos mínimos y favorece el gasto de la población en su conjunto.
- En caso de que el sistema se mantenga estable o en línea ascendente y pueda lograr superávit, se pueden aumentar las prestaciones o disminuir las cargas, adecuándolas al nivel de ingresos.
- Es defendido por las ideologías socialistas, y su “buena imagen” lo defiende de todo tipo de reflexiones y alternativas, ya sean éstas de tipo meramente cuantitativas o se deban a un pensamiento liberal de la economía y de la configuración del Estado.

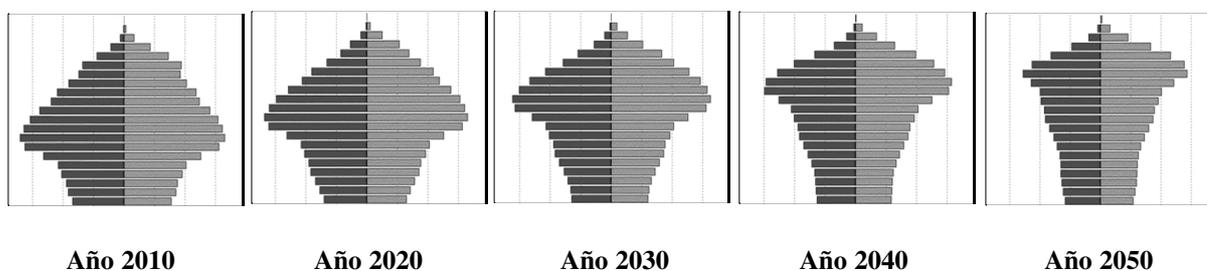
#### Principales inconvenientes y paliativos:

- En el momento en que el número de trabajadores en activo no sea suficiente para garantizar el pago de las pensiones de los jubilados, el sistema se declarará insolvente para hacer frente a sus compromisos. Las medidas a adoptar, si llegara ese momento, tendrían que ir dirigidas a aumentar las cuotas a la Seguridad Social de los trabajadores en activo, o recibir una financiación adicional del sistema tributario general, con las repercusiones de todo tipo que estas medidas pudieran acarrear, siempre que fuera factible tomarlas.

Para evitar que llegue ese momento, los países están tomando determinadas medidas, como son: aumentar la edad media de jubilación, reducir el monto de las prestaciones a los que se vayan jubilando y crear fondos de garantías que otorguen una mayor solvencia al sistema.

En la **Figura 2** puede verse una proyección de la evolución de la población para los próximos años; en dicho gráfico se observa una fuerte tendencia al envejecimiento.

**Figura 2. Proyección de pirámides de población para el período 2010-2050**

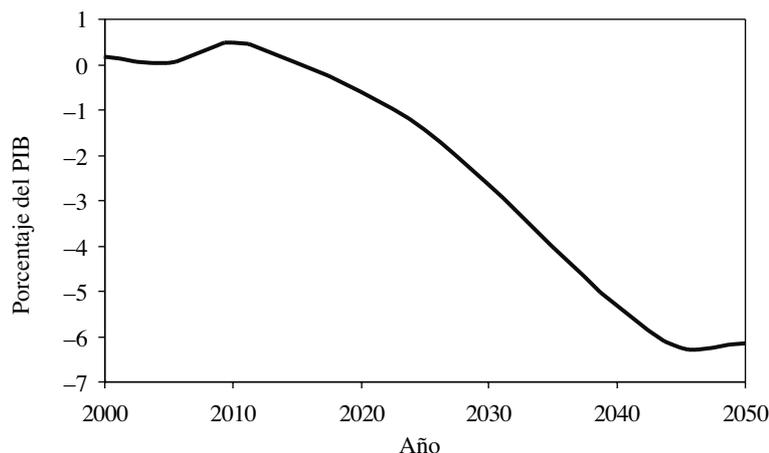


Hay una línea vertical cada 500.000 personas. Las barras horizontales tienen una precisión de 5 años (empieza en el tramo 0-4 años, y termina en 100 o más años).

Fuente: European Rural Development Project from International Institute for Applied Systems Analysis.

Varios estudios coinciden en esta tendencia (véase Herce, José A., «El problema de las pensiones en España»), así como en que el balance de ingresos y gastos tiene una marcada tendencia negativa (véase *Colección de estudios económicos de "la Caixa"*, núm. 19 «La reforma de las pensiones ante la revisión del Pacto de Toledo»), tal y como puede apreciarse en la **Figura 3** (pueden verse los supuestos utilizados para generar las proyecciones en el citado estudio).

**Figura 3. Proyección del balance de ingresos y gastos de la Seguridad Social en función del PIB**



- Se favorece un comportamiento estratégico del individuo, que puede agravar más la situación. En España, hasta el año 1985, como ya se ha señalado, la base reguladora se calculaba en función de los dos últimos años cotizados, con lo que era una práctica habitual que las empresas incrementaran la base de cotización los dos últimos años de la vida laboral. Esta medida, aunque con más dificultad, puede afectar también a la cotización de los últimos quince años.
- Dado que para el cálculo del importe de la base reguladora se limita el número de años a tener en cuenta, el sistema puede penalizar de forma diferente casos similares:
  - Un trabajador que haya trabajado 30 años y haya estado 2 años en paro, cobrará un importe diferente en función de si el paro lo tuvo al principio de su vida laboral o al final.
  - Un trabajador que haya aportado más dinero al sistema puede llegar a cobrar una jubilación de menor cuantía si las aportaciones las ha realizado a lo largo de un número mayor de años.
- Dado que las pensiones tienen un máximo, los trabajadores que hayan cotizado por el tope máximo, y cuya renta sea superior a dicho límite, verán reducido drásticamente su poder adquisitivo en el momento de la jubilación.
- Por el hecho de que las pensiones vienen marcadas por decisiones y acuerdos políticos, pueden darse casos en que un cierto número de trabajadores se vean favorecidos por un pacto (por ejemplo: establecer ciertas condiciones preferentes a un cierto sector), mientras que otro trabajador con una situación similar (pero de otro sector) no pueda acogerse a él.

Al hacer balance del sistema de reparto, se puede concluir que los elementos de solidaridad, históricamente justificados, distorsionan el funcionamiento de los sistemas de pensiones, ya que los trabajadores intentarán maximizar sus pensiones y no sus aportaciones al sistema. Además, dada la evolución previsible de la población activa y de la pasiva, el sistema puede llevar a una situación de insolvencia total, al fallar las previsiones de población en que se apoya. Es evidente que el problema no se presentaría si los “ingresos” (aportaciones hechas por los trabajadores) a la Seguridad Social fueran superiores en todo momento a los “gastos” (pensiones de los jubilados y otros colectivos que cobran de la Seguridad Social). Por desgracia, las previsiones de futuro no indican que esta tendencia se vaya a mantener mucho tiempo (algunas estimaciones sitúan el 2015 como el año en que el sistema puede empezar a ser deficitario, véase la **Figura 3**).

Por otro lado, este sistema no da opción a la persona para que ejerza, en aras de una libertad responsable, su capacidad de decisión sobre un tema de tanta relevancia en la vida como fijar la edad de jubilación y el monto de la pensión, dentro de unos límites razonables. Asimismo, tampoco permite desarrollar la capacidad de ahorro de la familia, que sería, en cualquier caso, la propietaria, y, por tanto, la beneficiaria de percibir íntegramente la renta que genere la capitalización acumulada a lo largo de su vida en activo, incluso en caso de viudedad (por fallecimiento de alguno de los cónyuges).

Resulta evidente que una política de prejubilaciones mantenida en el tiempo va en la línea opuesta, recomendada en el Pacto de Toledo, de alargar la vida laboral lo máximo posible, con el fin de que el trabajador permanezca más tiempo en activo. Cualitativamente no parece una medida coherente –siempre que no sea una acción puntual– con la de no incrementar antes de tiempo la población pasiva. Se garantizan a fecha fija unas jubilaciones, en muchos casos a partir de los 60 años, con lo que el sistema deberá empezar a pagar antes las pensiones a un mayor número de personas. Desde un punto de vista cuantitativo, habría que ampliar el estudio hasta comparar la diferencia de coste para el sistema de pensiones entre una persona que se jubila a los 60 años y pasa a formar parte de la llamada “clase pasiva”, y a percibir desde ese momento un 60% de la pensión durante el resto de su vida, pero deja de aportar las cuotas a la Seguridad Social, con aquella otra que decide seguir vinculado a la empresa hasta los 65 o los 70 años, percibiendo a partir de ese momento el 100%, e incluso, el 110% de la pensión.

#### ***4. Sistema de pensiones de la Seguridad Social española***

##### *Beneficios y financiación*

El sistema de pensiones de la Seguridad Social española se basa en un sistema de reparto, lo cual quiere decir que no se dispone de un fondo de capitalización en base al que se puedan hacer frente el importe de las pensiones futuras, sino que con las prestaciones de las personas que están en activo se abonan las pensiones de los jubilados. De esta forma, las distintas generaciones, mientras permanecen en activo, son las que financian las pensiones a las generaciones anteriores, que han pasado a formar parte de la población pasiva, tal y como se ha expuesto en el apartado anterior.

La fórmula de cálculo elegida, y los topes establecidos inicialmente, pretendían y conseguían que la pensión de jubilación no guardara relación con el sueldo que se había percibido en activo y por el que se había cotizado a la Seguridad Social, sino que se calculaba teniendo en cuenta, por un lado, la cotización de los dos últimos años, y por otro, los topes establecidos para cada categoría profesional. Esta situación se reformó en el año 1985, al

entrar en el cálculo de la base reguladora la cotización de los últimos ocho años. Al ampliar el plazo se aseguraba una base reguladora inferior, por lo que el compromiso del sistema para los nuevos jubilados era sensiblemente inferior.

### *El Pacto de Toledo*

En el año 1995, a la vista de las perspectivas demográficas ya comentadas, el gobierno español llegó a un acuerdo con las principales fuerzas políticas y sociales para adoptar una serie de medidas que paliaran los problemas que pudieran presentarse en el futuro inmediato de cara a hacer frente a los compromisos adquiridos con los ciudadanos. Estos acuerdos adoptaron el nombre de la ciudad donde se firmaron.

Las principales líneas del pacto fueron las siguientes:

- Aumentar de manera paulatina los años de cotización para el cálculo de la pensión, desde los ocho años hasta los quince en el año 2003. En ese momento se reunirían los firmantes del pacto para decidir si procedería seguir con la ampliación hasta llegar a todos los años cotizados a lo largo de la vida laboral de la persona, y en ese caso, que se consideraba deseable, establecer unos plazos y un ritmo razonable. Con esta medida se pretendían cubrir dos objetivos: poner en relación la pensión con lo realmente aportado al sistema y reducir el monto de las nuevas pensiones.
- Incentivar el retraso de la edad de jubilación, tanto a las empresas como a las personas, mediante subvenciones a las cuotas a la Seguridad Social y a un incremento de un 2% en la pensión por cada año a partir de los 65 y hasta los 70.
- Crear un fondo con los superávits de la Seguridad Social que dé mayor solidez al sistema. En la actualidad, el fondo tiene acumulado una cantidad superior al billón de antiguas pesetas.

Estas mismas líneas son las que se están intentando aplicar en la actualidad en países como Austria, Alemania y Francia, con las contestaciones sociales correspondientes, que intentan resistir a cualquier cambio que afecte al actual compromiso de los sistemas de pensiones en los distintos países con los ciudadanos.

### *Otros datos del sistema de pensiones español:*

- La Seguridad Social ingresa de cada trabajador un 28,30% de su sueldo (en concepto de contingencias comunes). De este porcentaje, un 23,6% lo paga la empresa, y el 4,70% restante va a cargo del trabajador.

Ejemplo para un sueldo bruto de 1.000 euros al mes:

El trabajador pagará a la S.S.:	1.000 euros * 4,7%	=	47 euros
La empresa pagará a la S.S.:	1.000 euros * 23,6%	=	236 euros
El trabajador percibirá:	1.000 euros * (100% - 4,7%)	=	953 euros
La S.S. recaudará en total:	47,00 euros + 236,00 euros	=	283 euros

- El sueldo máximo que puede cobrar un jubilado (año 2002) es de 27.343,40 euros/año (independiente del sueldo por el que haya cotizado).

- El sueldo mínimo que debe cobrar un jubilado (año 2002) es de 5.397,00 euros/año (sin cónyuge a cargo).
- El período de cotización mínimo para tener derecho a una pensión es de 15 años.
- La edad de jubilación anticipada mínima es de 61 años (en algunos casos es de 60).
- La edad mínima de jubilación sin penalización es de 65 años.
- La edad de jubilación máxima es de 70 años.
- De acuerdo con el desarrollo de los Pactos de Toledo, el número de años para calcular la base reguladora en la actualidad es de 15. Está en debate en qué medida y cuándo se amplía, de acuerdo con dichos pactos, el número de años hasta completar toda la vida laboral de la persona.

### *Cálculo de la pensión*

La cuantía a cobrar para un jubilado, en el año 2003 se obtiene mediante el siguiente cálculo:

$$\text{Base reguladora} = \text{Base de cotización} \times \frac{180}{210}$$

$$\text{Pensión} = \text{Base reguladora} \times \text{Coeficiente}^1 \times \text{Coeficiente}^2 \times \text{Coeficiente}^3$$

Coeficiente<sup>1</sup> de penalización por años cotizados.

Coeficiente<sup>2</sup> de penalización por jubilación anticipada.

Coeficiente<sup>3</sup> por retrasar la jubilación.

### Coeficiente<sup>1</sup>

En caso de que la jubilación se produzca a los 65 años, pero con un número de años cotizados inferior a 35, se aplicará un coeficiente de reducción de:

**Tabla 3. Cálculo de la pensión**

<b>Años cotizados</b>	<b>Coeficiente de reducción</b>
Menos de 15	0% (no genera derecho)
15	50%
16	53%
De 16 a 25	50% + 3% por cada año que pase de 15
25	80%
26	82%
De 26 a 35	80% + 2% por cada año que pase de 25
35	100%

Ejemplo: si accede a la jubilación con 65 años de edad y 26 años cotizados, su pensión será el 82% de la base reguladora.

Coeficiente<sup>2</sup>

En caso de que la jubilación se produzca antes de los 65 años, se aplicará el siguiente coeficiente:

Tabla 4. Cálculo de la pensión

Años de cotización efectiva acreditados	Porcentaje por cada año que falte para los 65 años
40 o más	6,0%
38-39	6,5%
35-37	7,0%
31-34	7,5%
30 o menos	8,0%

Ejemplo: si accede a la jubilación anticipada con 63 años de edad y 40 años cotizados, tendrá una penalización total de [ $2 \times 6\% = 12\%$ ], con lo que su pensión será el 88% de la base reguladora.

Coeficiente<sup>3</sup>

Si se accede a la pensión con más de 65 años y 35 años de cotización, el porcentaje será el que resulte de sumar al 100%, un 2% adicional por cada año completo que supere dicha condición.

Ejemplo: si accede a la jubilación con 67 años de edad y 45 años cotizados, tendrá un aumento del 4%, con lo que su pensión será el 104% de la base reguladora.

A continuación se muestra la **Tabla 5**, con la aplicación simultánea de los coeficientes de reducción por jubilación anticipada y por no llegar a los 35 años de cotización.

Tabla 5. Ejemplo de aplicación de los dos tipos de coeficiente reductor simultáneamente

Años cotizados	40	39	38	37	36	35	34	33	32	
Coeficiente reductor en función de los años cotizados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%	96%	94%	
Penalización por cada año que falte para cumplir los 65 años	6,0%	6,5%	6,5%	7,0%	7,0%	7,0%	7,5%	7,5%	7,5%	
Edad de jubilación	65	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	98,0%	96,0%	94,0%
	64	94,0%	93,5%	93,5%	93,0%	93,0%	93,0%	90,7%	88,8%	87,0%
	63	88,0%	87,0%	87,0%	86,0%	86,0%	86,0%	83,3%	81,6%	79,9%
	62	82,0%	80,5%	80,5%	79,0%	79,0%	79,0%	76,0%	74,4%	72,9%
	61	76,0%	74,0%	74,0%	72,0%	72,0%	72,0%	68,6%	67,2%	65,8%
	60	70,0%	67,5%	67,5%	65,0%	65,0%	65,0%	61,3%	60,0%	58,8%

Ejemplo: si accede a la jubilación con 61 años de edad y 34 años cotizados, la penalización total se obtiene de [ $98\% \times (100\% - 7,5\% \times (65 - 61)) = 68,6\%$ ], con lo que su pensión será el 68,6% de la base reguladora.

## II. El impacto de las prejubilaciones en la empresa

1. Introducción
2. Diseño del plan de prejubilaciones
3. Análisis económico
4. Resultados y conclusiones

### 1. Introducción

Las prejubilaciones se han convertido en un mecanismo de reducción de plantilla muy recurrido por las empresas españolas en los últimos años. Según estimaciones aproximadas realizadas por el Ministerio de Trabajo y por el CES (Consejo Económico y Social), cada año se prejubilán en España entre 60.000 y 70.000 trabajadores, de los cuales 20.000 corresponden a grandes empresas.

Las vías de prejubilación son muy variadas (expedientes de regulación de empleo, despidos individuales, bajas incentivadas y planes de prejubilación). Sin embargo, la más extendida en las grandes empresas, por ser la menos traumática –a priori– para el trabajador, y la más aceptada por los sindicatos, la constituyen los planes de prejubilación, en los que la empresa y los representantes de los trabajadores pactan unas condiciones que son muy favorables para el trabajador desde el punto de vista económico.

En un gran número de empresas, el prejubilado, una vez extinguido su contrato, sólo puede acceder a contingencias de desempleo (prestación por desempleo durante dos años y el subsidio de desempleo para mayores de 52 años). Sin embargo, el común denominador de los planes de prejubilaciones de las grandes empresas consiste en el compromiso de las mismas de asegurar al prejubilado un porcentaje importante de su salario como renta garantizada hasta que pueda acceder a la pensión de jubilación. A su vez, las grandes empresas se hacen cargo del gasto que supone el pago de las cotizaciones del convenio especial de la Seguridad Social del trabajador hasta su jubilación.

La muestra se ha confeccionado seleccionando a las ocho grandes empresas más significativas en función de los siguientes criterios:

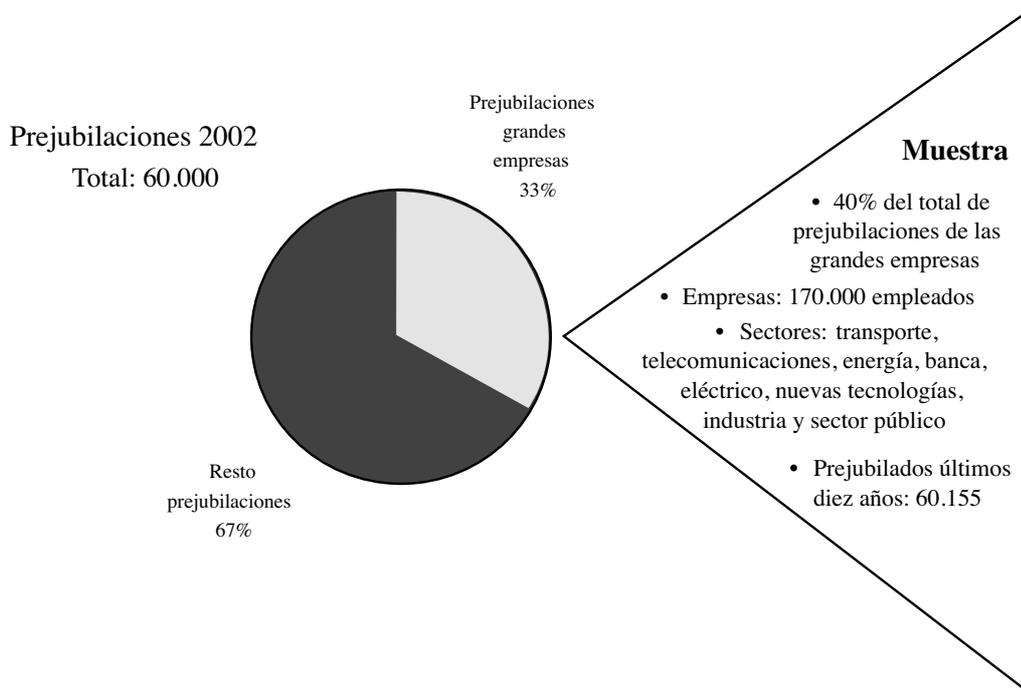
- *Principales sectores* (las empresas seleccionadas pertenecen a los siguientes sectores: transporte, telecomunicaciones, energía, banca, eléctrico, nuevas tecnologías, industria y sector público).
- *Tamaño* (la muestra de empresas suman un total de 170.000 empleados).
- *Número de prejubilaciones en los últimos años* (el dato histórico correspondiente a los trabajadores prejubilados en los últimos diez años por las empresas seleccionadas es de 60.155 prejubilados).

Las empresas seleccionadas en la muestra del estudio (1) representan el 40% (8.000 prejubilados) del total de prejubilaciones del último año, pertenecientes a grandes empresas (20.000 según estimaciones del CES).

---

(1) Por motivos de confidencialidad, la Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales se reserva el derecho de mencionar las empresas que han sido objeto de la investigación.

**Figura 4. Prejubilaciones en el año 2002 en las empresas seleccionadas**



Un 70% de los planes de prejubilaciones emprendidos por las empresas participantes en el estudio se han realizado en el período 1997-2003. El 30% restante, las empresas vienen aplicándolos desde los años ochenta. En el conjunto de los planes de prejubilación de la muestra estudiada, la edad promedio de prejubilación es de 54,8 años, llegando la edad mínima de algunos de ellos a los 50 años.

Para realizar el estudio se ha dividido el análisis en las siguientes fases: causas de la medida; planteamiento general; formulación del plan de prejubilaciones; análisis económico; consecuencias y resultados tras la implantación; y valoración general de todo el proceso.

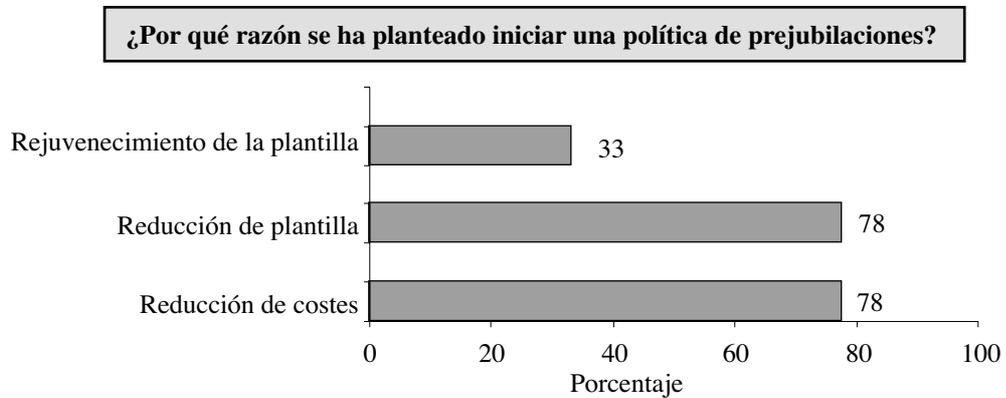
La metodología de trabajo ha consistido en un estudio de campo compuesto por entrevistas personales con los directores generales y corporativos de recursos humanos de las empresas seleccionadas en la muestra contestando a un cuestionario con las variables clave de análisis. En algunas de las compañías se han considerado también los planes de prejubilaciones de ciertas empresas del grupo.

## **2. Diseño del plan de prejubilaciones**

### *Razón de las prejubilaciones*

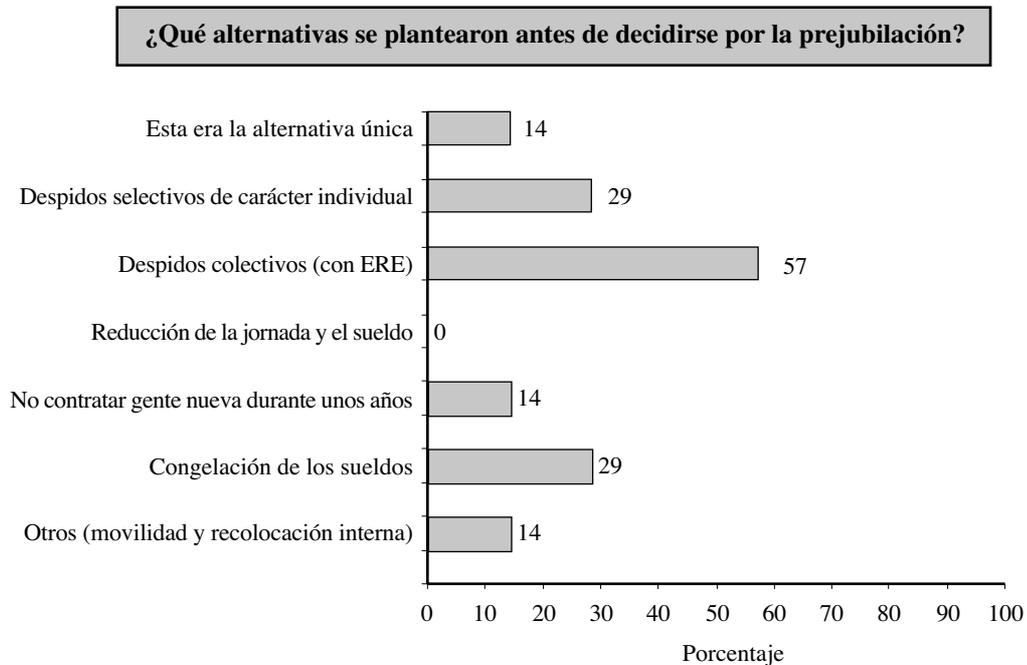
Los argumentos que cada empresa aduce a la hora de justificar las prejubilaciones son muy amplios y de muy diversa índole: respuesta a fusiones, absorciones, adquisiciones, nueva situación de competencia de mercado, cambios en la orientación de negocio, obsolescencia de los conocimientos de los trabajadores como consecuencia de la evolución de las tecnologías, etc. Las respuestas a las principales causas del plan de prejubilaciones son las mismas que en cualquier reestructuración: reducción de costes a través de la reducción de plantilla. El objetivo de las prejubilaciones no es tanto el de rejuvenecer la plantilla

sustituyendo a los más mayores de la empresa por las nuevas generaciones, sino el de reducir los costes salariales.



### *Alternativas*

Ante la pregunta de si la empresa se plantea otras alternativas antes de optar por el mecanismo de las prejubilaciones, sólo un 14% no contemplaron otras posibilidades, por considerar la prejubilación como la única alternativa de solución al problema. El resto de las empresas analizadas, previamente al diseño del plan de prejubilaciones barajaron otras medidas, entre las que destacan los despidos colectivos a través de expedientes de regulación de empleo, los despidos individuales pactados y la congelación de sueldos para combatir costes.

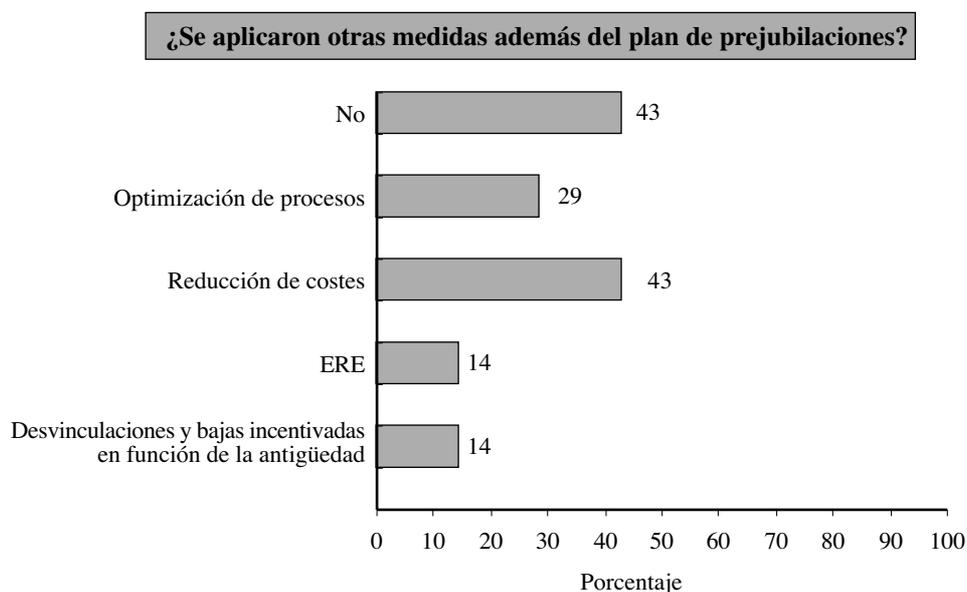


En el momento de decidir la solución más conveniente de reestructuración, las empresas analizadas optan mayoritariamente por el plan de prejubilaciones, por considerarlo más ventajoso tanto para la empresa, en términos de ahorro de costes salariales a medio

plazo, como para el empleado afectado, que sale de la empresa en mejores condiciones económicas que con cualquier indemnización establecida por la legislación laboral.

### *Otras medidas complementarias al plan de prejubilaciones*

Las empresas demuestran falta de imaginación a la hora de afrontar una situación de crisis. Del 43% de empresas que no aplicaron ninguna otra medida además del plan de prejubilaciones, se deduce que las empresas no se esmeran en encontrar fórmulas que acompañen o disminuyan el alcance del plan.



### *Formulación del plan de prejubilaciones*

#### *Voluntariedad*

El primer factor a considerar en la formulación del plan es el carácter voluntario de la prejubilación. Al no tratarse de despidos ni de un expediente de regulación de empleo, la empresa no puede obligar al trabajador a aceptar la prejubilación. Ahora bien, las ventajosas condiciones económicas, la firme actitud de la empresa, el clima laboral, las políticas de recursos humanos, los rumores de expedientes de regulación de empleo para los que no acepten el plan, etc., configuran todo un clima que incita a aceptar la prejubilación como la mejor opción para una “inevitable” salida de la empresa. Son los diferentes condicionantes que rodean al plan de prejubilación lo que lleva a hablar de una voluntariedad “forzada”, o cuando menos, “condicionada”. Las empresas afirman que el plan es absolutamente voluntario, aunque reconocen que favorecen unas condiciones y un clima propicio para la aceptación del plan.

#### *Criterios*

Respecto a los criterios de aplicación del plan, hay que partir de una realidad: la empresa, al optar por el plan de prejubilaciones, incurre en una discriminación, al prescindir únicamente de los trabajadores en función de la edad, sin considerar otros factores.

Un 55,5% de las empresas estudiadas fija una edad de corte que se aplica para todos sin hacer distinción alguna de categoría, departamento y/o antigüedad en la empresa. Sostienen que de esta manera se respeta el principio de equidad interna. En otras (el 44,4%), sin embargo, existe una combinación de diferentes criterios además de la edad; éstos son: antigüedad, evaluación, departamentos, requisito de años cotizados, voluntariedad por parte del empleado, área geográfica, y/o nivel profesional (estos dos últimos las empresas los consideran muy útiles, ya que permiten concentrar las prejubilaciones en un grupo determinado de la plantilla; sin embargo, no suelen ser aceptados por los sindicatos).

### 3. Análisis económico

El impacto económico del plan de prejubilaciones se mide en términos de reducción del coste salarial. La rentabilidad del plan obedece a la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad del plan} = \text{Coste de aplicación del plan de prejubilaciones} < \text{Coste que supondría mantener en activo a las personas que se quiere prejubilarse.}$$

Las empresas realizan una provisión de fondos para afrontar la financiación de las prejubilaciones, analizan los costes de aplicación del plan y calculan el período de amortización del mismo.

Las condiciones económicas que se ofrecen son el punto clave para la aceptación del plan de prejubilaciones. En la **Tabla 6** se resumen las distintas condiciones clasificadas según las fases de recorrido del prejubilado:

**Tabla 6. Condiciones clasificadas según las fases de recorrido del prejubilado**

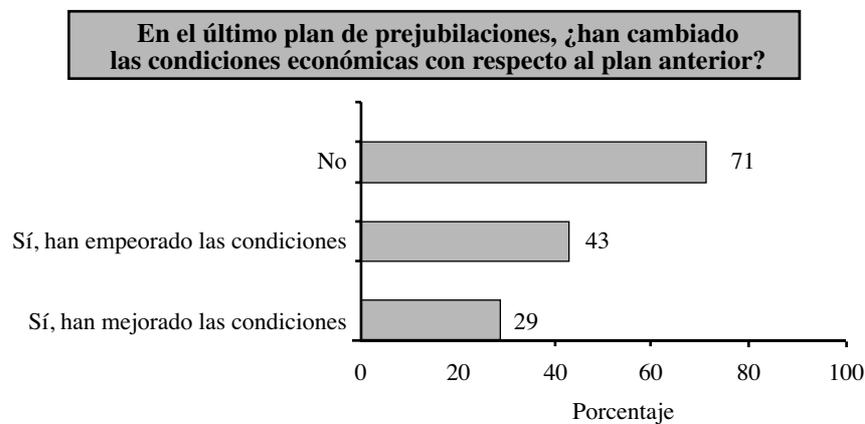
Prejubilación	Desempleo		Jubilación anticipada	Jubilación
50-58 años			60-64 años	65 años
Indemnización Nota 1	Prestación por desempleo Nota 2	Subsidio para mayores de 52 años		Pensión
		Convenio especial con la Seguridad Social Nota 3		
		Complemento de la empresa Nota 4	1.- Hasta la jubilación anticipada	
			2.- Hasta la jubilación	
				3.- Vitalicio

- *Nota 1:* Las grandes empresas realizan un pago inicial en concepto de indemnización o «premio», cuya cuantía y plazos de entrega varían según cada plan. La fórmula más común es el pago inicial, de una sola vez, de una indemnización de una anualidad del

salario. Entre los criterios que la empresa fija para el acceso al plan de prejubilaciones se suelen establecer algunas condiciones mínimas de edad y antigüedad, para tener derecho a recibir la indemnización.

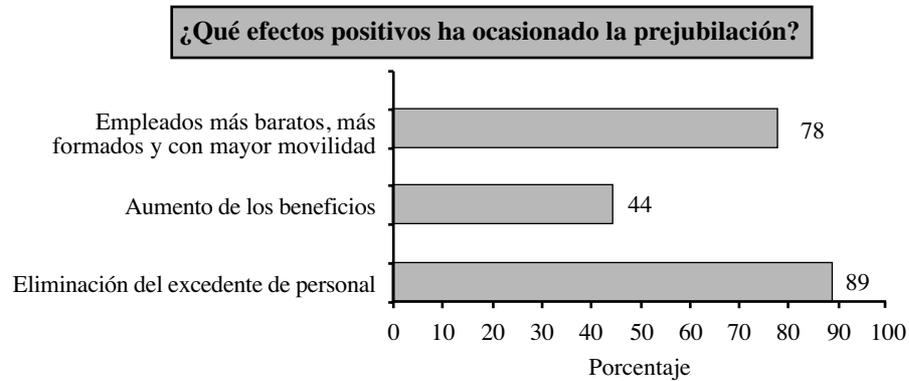
- *Nota 2:* En el 88% de los planes, el trabajador, al acogerse a la prejubilación, percibe del INEM dos años de la prestación por desempleo, durante los cuales la empresa les complementa hasta el porcentaje acordado en el plan. El 12% de la muestra (las grandes empresas del sector bancario) no recurre al INEM, ya que son las mismas empresas las que aportan, desde el primer momento, el porcentaje acordado, que puede llegar al 90% del salario al trabajador. Generalmente se aplica con cargo a reservas de la propia empresa, para no “dañar” la cuenta de resultados del año.
- *Nota 3:* Con el fin de mantener la relación con el sistema de Seguridad Social, el pago de la cuota de la Seguridad Social corre a cargo de la empresa, aunque en muchas ocasiones la empresa abona al prejubilado la cantidad correspondiente para que sea éste el que realice los trámites y abone él mismo la cuota.
- *Nota 4:* Las grandes empresas acuerdan un complemento que se obtiene del cociente entre el sueldo bruto anual y el sueldo bruto anual en activo; el porcentaje oscila entre el 60% hasta el 100% del sueldo. Se fija la duración del acuerdo, que puede ser: hasta que el empleado llegue a la edad de jubilación anticipada; hasta que el empleado cumpla los 65 años de edad; o de forma vitalicia. En algunos planes se fija un incremento anual de la cuantía del complemento, que suele estar entre el 2 y el 3%, o el equivalente al IPC. En cambio, hay empresas que no proceden a ningún tipo de actualización.

Un aspecto a tener en cuenta en la formulación de las condiciones económicas es la modificación de las mismas en los siguientes planes de prejubilación de una misma empresa. Un 71% de las empresas mantienen las condiciones en sus planes de prejubilación. Entre las empresas que modifican las condiciones, la variedad de respuestas responde a que en una misma empresa se han mejorado y empeorado las mismas en función de los objetivos del plan (focalizar las prejubilaciones en un determinado nivel profesional, área geográfica, etc.).

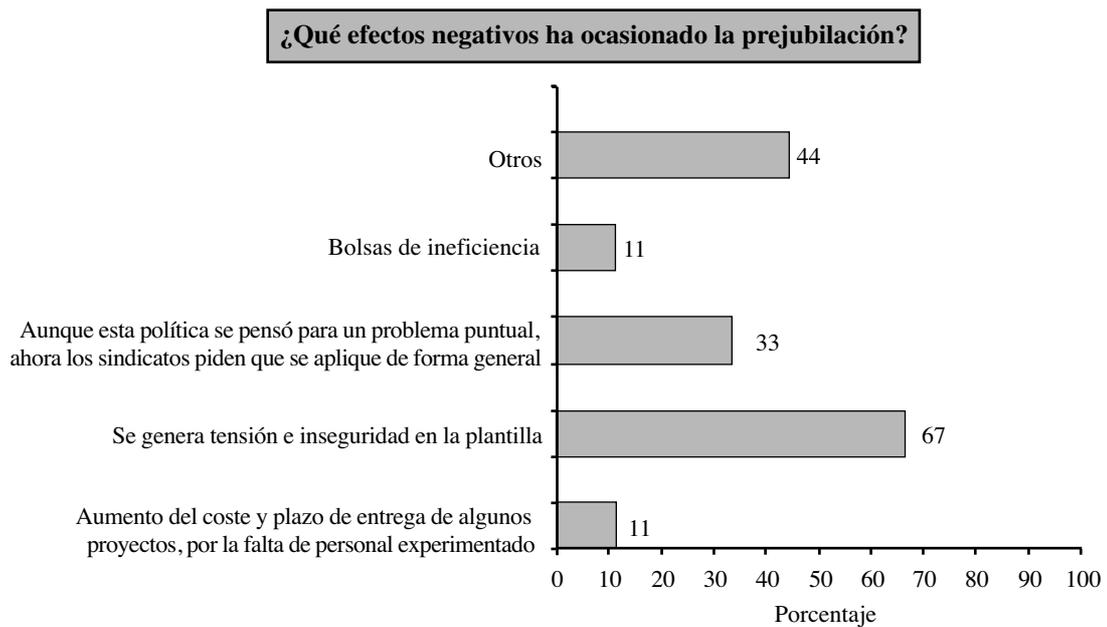


#### 4. Resultados y conclusiones

- Consecuencias positivas:



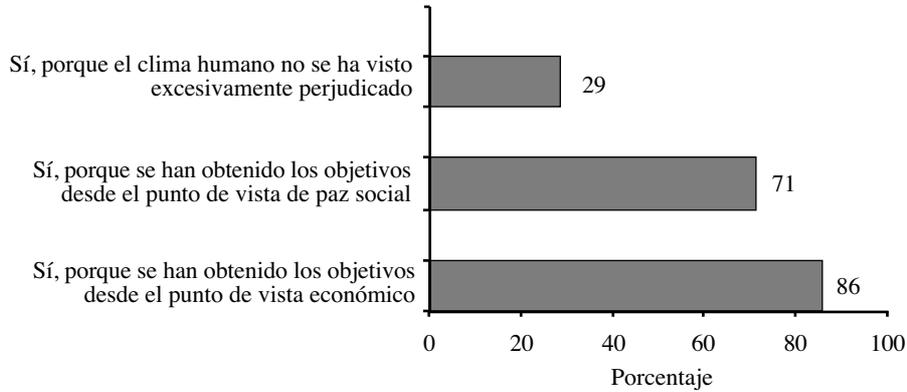
- Consecuencias negativas:



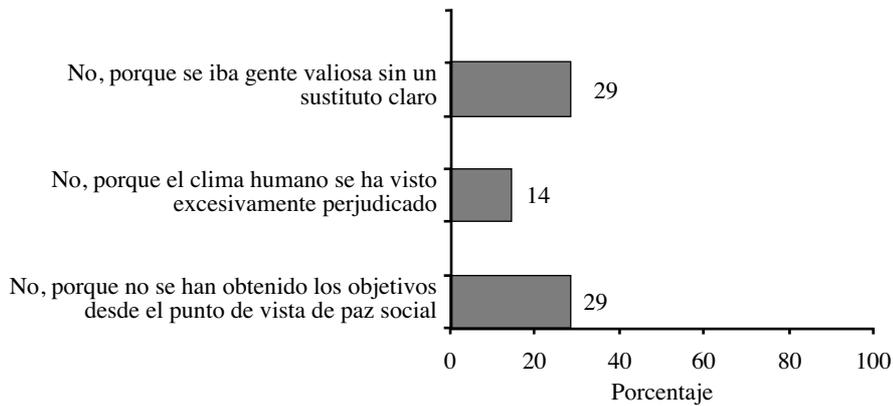
- Las empresas valoran satisfactoriamente los resultados obtenidos con los planes de prejubilaciones de los últimos años: el 86% están satisfechas porque han obtenido los objetivos previstos desde el punto de vista económico, y un 71% desde el punto de vista de paz social.

**¿Está la empresa satisfecha con los resultados obtenidos?**

**Respuestas afirmativas:**

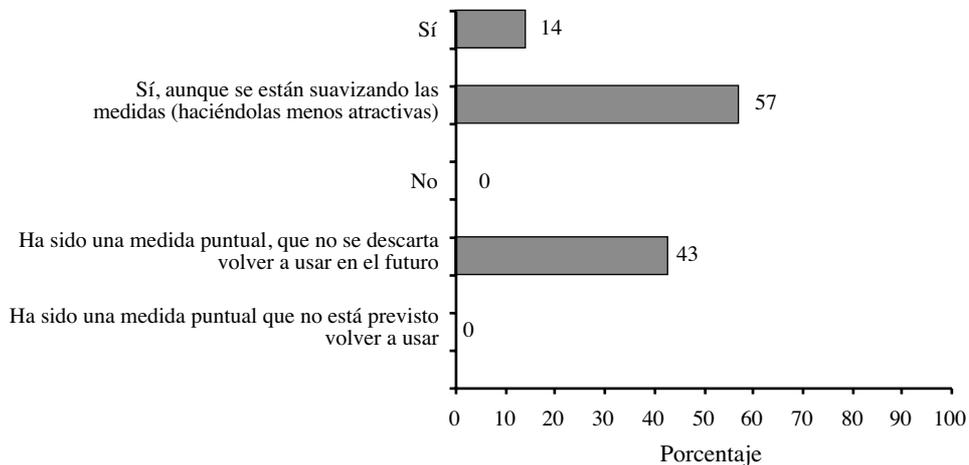


**Respuestas negativas:**



- A pesar del alto índice de satisfacción, las empresas no se muestran tan seguras a la hora de mantener la política de prejubilaciones. El 43% sostiene que ha sido una medida puntual que no descartan volver a utilizar en el futuro, y un 57% mantendrán las prejubilaciones pero modificando las condiciones, “haciéndolas menos atractivas para el prejubilado”.

**¿Se va a mantener la política de prejubilaciones?**



- Los objetivos de un plan de prejubilaciones se limitan únicamente a la reducción de costes por medio de un recorte indiscriminado de los más mayores (y más costosos) de la empresa.
- En los planes de prejubilaciones de las grandes empresas no existe un análisis estratégico previo de carácter cualitativo sobre las consecuencias que producen las prejubilaciones en la empresa: pérdida de capital intelectual, pérdida de talento (trabajadores de la empresa con mayor experiencia, conocimientos, fidelidad y cultura de empresa).
- Resulta difícil para la empresa valorar cómo afecta el plan a la motivación y aspiraciones de las personas entre 45 y 50 años. Estas personas, cuando comprueban que de seguir aplicando esa medida les quedan pocos años de vida activa, su mentalidad y su actitud de hecho queda afectada de manera irrecuperable en muchos de los casos.
- No existe una gestión del conocimiento, un sistema de transferencia intergeneracional de conocimientos y de experiencia de los prejubilados, que ayude a no descapitalizar intelectualmente la empresa.
- La mayoría se siente satisfecha de los resultados del plan, pero se muestran reticentes a aplicarlo de nuevo si no resulta totalmente imprescindible.

### **III. El impacto de las prejubilaciones en la persona**

1. Introducción
2. Ambito personal y profesional
3. Ambito económico
4. Ambito familiar
5. Conclusiones

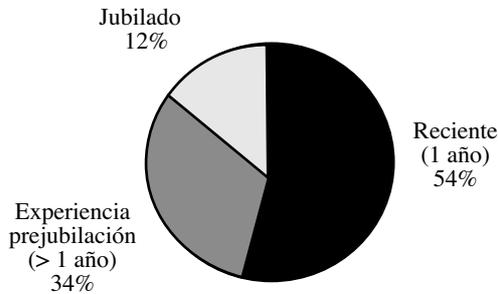
#### ***1. Introducción***

Siguiendo el esquema general del estudio, se aborda en este apartado el estudio del impacto que producen los planes de prejubilaciones realizados en la última década por las grandes empresas de la muestra en las personas afectadas.

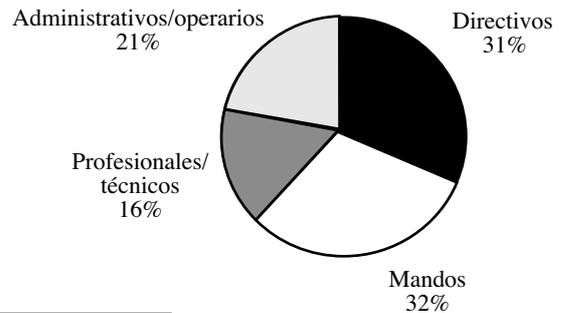
La metodología empleada ha consistido en un trabajo de campo basado en entrevistas personales a una muestra seleccionada de ochenta personas.

Características de la muestra:

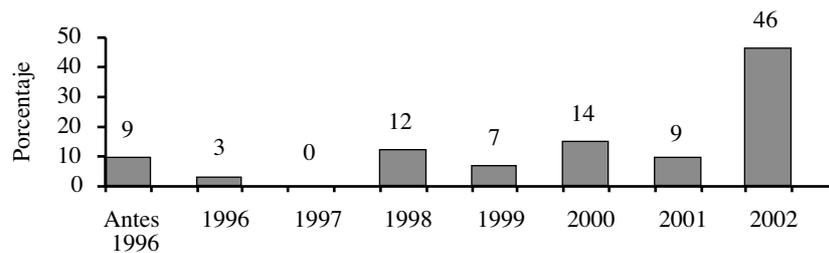
#### Situación del prejubilado en la actualidad



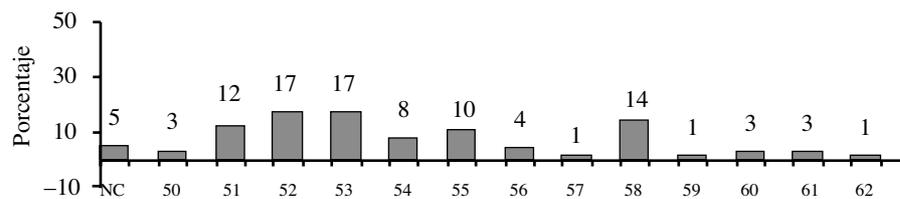
#### Perfil profesional del prejubilado



#### Año de la prejubilación



#### Edad de la prejubilación



Prescindiendo de aspectos societarios, legales o laborales, la prejubilación es una ruptura en la vida de las personas afectadas, que les supone cesar en su actividad profesional en una empresa –a menudo de una duración de 20, 30 ó 40 años– a una edad bastante temprana (la media de la muestra es de 53 años).

Para analizar todas las variables que afectan a la persona, vamos a distinguir tres aspectos clave:

- El ámbito personal y profesional
- El ámbito económico
- El ámbito familiar

## 2. *Ambito personal y profesional*

- Fase inicial: la empresa comunica al trabajador la decisión de prejubilarse.
- Fase de negociación: el trabajador, asumida la situación, trata de obtener la mayor información posible y, si puede, negociar las condiciones.
- Fase final: el prejubilado inicia su nueva etapa.
- Valoración general del proceso.

### 2.1. *Fase inicial*

En la fase inicial, el impacto en el trabajador depende de varios factores:

- La situación socio-laboral general.
- La realidad económica y el clima humano de la empresa.
- La trayectoria profesional y la situación actual de la persona.

*La situación laboral general* contribuye a la aceptación de la prejubilación, por diversos motivos:

- a) Es frecuente la aparición de informaciones en los medios de comunicación sobre:
  - La precariedad laboral y la dificultad de los jóvenes y de los mayores de 45 años para encontrar empleo.
  - La fuerte competencia derivada de un mercado globalizado que obliga a las empresas a una acelerada disminución de costes, que afecta principalmente a una reducción de la plantilla como método más rápido.
- b) El conocimiento generalizado de que dentro de los costes del personal, los más altos corresponden a los empleados de mayor edad, que han logrado puestos con alta remuneración o se han beneficiado durante años de las diversas medidas de incremento salarial (subidas superiores al IPC, subidas por antigüedad, pluses diversos, etc.).

Con la rápida evolución de los procesos y de las tecnologías, muchas actividades están desapareciendo, bien por obsolescencia, bien por externalización de la actividad. Así, según los entrevistados, las empresas tienden a ver a los “mayores” más que como expertos, como “anticuados” –y, por ello, un coste a amortizar– o fáciles de sustituir por jóvenes más preparados, más adaptables y a un coste muy inferior.

- c) Los comentarios de personas ya prejubiladas entre los amigos o en la propia familia, que intensifican la aceptación de la idea.

Estas tres vías hacen que entre los trabajadores –a todos los niveles, aunque con excepciones– se difunda la idea de la prejubilación como algo irremediable y generalizado en las empresas.

### La situación de la empresa y su ambiente interno

La creciente competencia y las fusiones empresariales, la contracción de la actividad en los últimos años, etc., hacen que las empresas contemplen la reducción de plantilla como la solución más rápida a sus problemas de costes, y recurren a la externalización de las actividades, despidos objetivos, no renovación de contratos, etc. La dirección de las

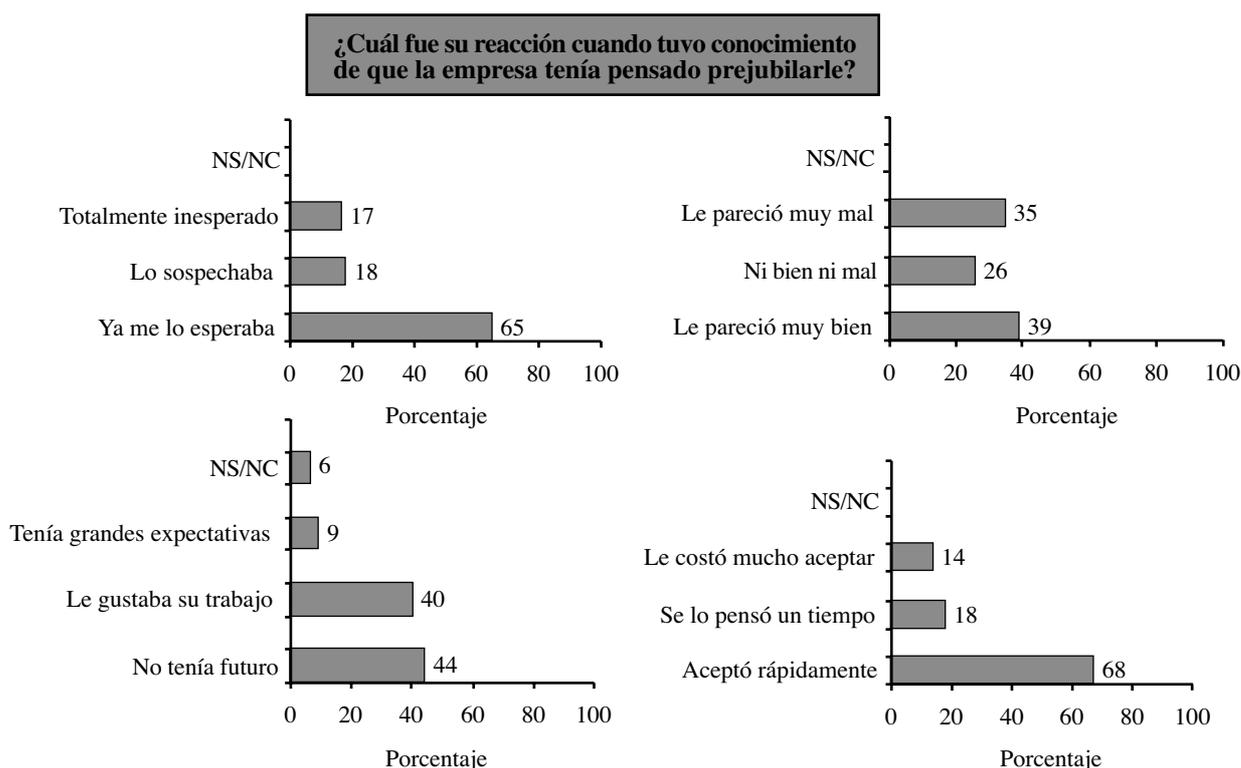
empresas, mediante comentarios e informes sobre la difícil situación, crea un ambiente de inseguridad en el futuro que hace que los “mayores” que no han salido por alguna de las vías citadas, acepten la prejubilación como inevitable (algunos, por su trayectoria decisiva, puesto elevado o la importancia de su función, creen estar a salvo de ella). Este ambiente crea en la empresa un clima laboral enrarecido, y se produce una cierta ruptura entre las generaciones:

- Los jóvenes se sienten mejor preparados, más flexibles y más baratos, y ven a los mayores como anquilosados supervivientes que se aferran a su puesto taponando su evolución profesional y lastrando a la empresa con sus elevadas condiciones económicas.
- Los mayores se sienten minusvalorados (incluso despreciados), echan de menos el anterior ambiente de camaradería y colaboración, y se sienten presionados para irse.

La trayectoria y la situación actual del trabajador “mayor”

Salvo excepciones, en términos generales, pueden distinguirse tres grupos:

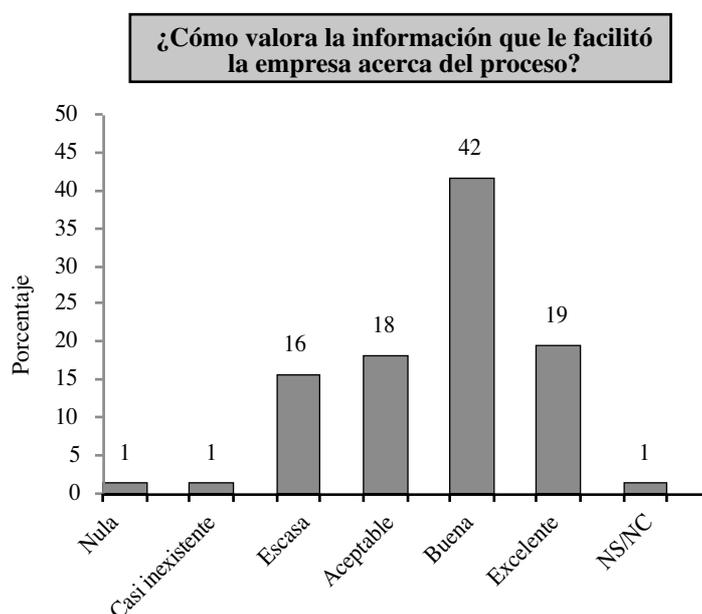
- *Directivos, mandos y profesionales en funciones actualizadas y operativas.* Suelen sentirse satisfechos de su situación y necesarios para la empresa; la mayoría no esperan entrar en las prejubilaciones y se sorprenden negativamente cuando la empresa se lo propone.
- *Directivos, mandos y profesionales en funciones no esenciales o rutinarias.* A menudo, llevan unos años sin promoción u ocupando puestos irrelevantes, con subidas de sueldo escasas o nulas; se sienten en una especie de vía muerta. Esperan y aceptan la prejubilación, esperando que la empresa les facilite un modo aceptable de salida.
- *Resto del personal.* Son muy sensibles al mal ambiente en la empresa y, además, se sienten como un objetivo prioritario de cualquier programa de prejubilación; no se sorprenden cuando saben que están incluidos en el próximo turno de prejubilación e, incluso, bastantes lo desean para acabar con una situación que no les gusta.



## 2.2. Fase de negociación

Hay que tener en cuenta que, pese a la aceptación de la prejubilación como salida forzosa de la empresa antes de tiempo, el trabajador se siente inseguro, teme un futuro diferente a la vida profesional que ha llevado durante muchos años, y espera que la dirección de la empresa, que le pone en la nueva situación, le informe, le apoye y le ayude a entrar en la nueva etapa. Aparecen aquí tres aspectos:

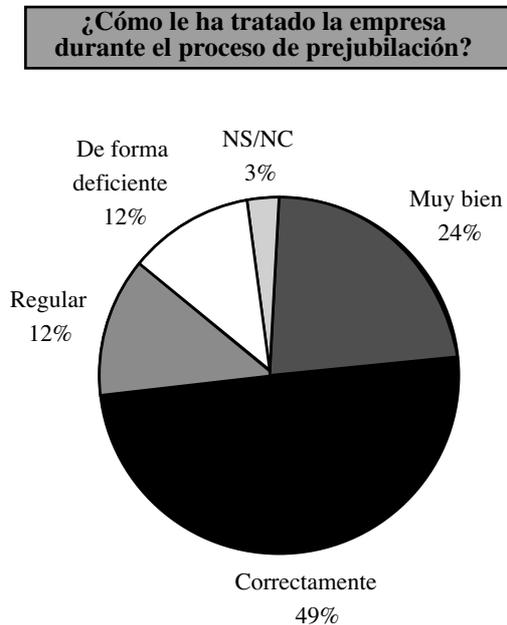
### a) Información de la dirección



Como puede observarse, en general, los entrevistados la han valorado positivamente. La información se inicia en el momento en que el trabajador se entera de que está incluido en la próxima prejubilación. Aspecto delicado y, a menudo, mal resuelto; en algunos casos, ni siquiera se le comunica verbalmente: ve su nombre en una lista y debe preguntar a su superior.

La información sobre fechas, condiciones económicas, fiscales, de Seguridad Social, etc., suele ser mejor y más cuidada, aunque varios se han quejado de información incompleta respecto a la fiscalidad/IRPF tras la prejubilación. Pero otros asuntos de cara al futuro, quizá tan importantes como los económicos: actividades (profesionales, u otras), salud, familia, etc., han sido objeto de queja por su insuficiencia o inexistencia.

## b) Apoyo y soporte personal



Aunque un 24% no se sintieron bien tratados, el 74% se sintió tratado “muy bien” o “correctamente”. Sin embargo, resulta muy frecuente la queja por falta de trato personalizado y, cuando éste se ha producido –en general sólo para quienes desempeñaban puestos altos–, hablan de un trato frío y realizado por personas sin experiencia y sin capacidad para responder a dudas, negociación, etc. Es también frecuente la queja de que “no se ha valorado su trayectoria en la empresa”.

## c) El momento de la salida

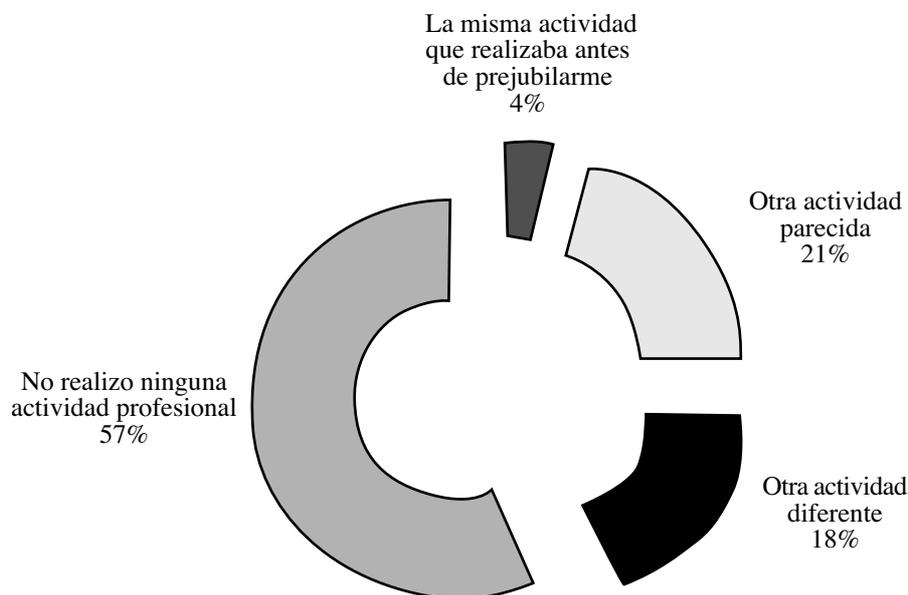
En este momento es donde más frustración ha habido, por la frecuente ausencia de actos de despedida más o menos personalizados. Un gran número de entrevistados se quejan de la falta de sensibilidad de sus jefes y directores, así como de la dirección de personal; hay bastantes comentarios sobre falta de sensibilidad, falta de solidaridad, etc.; “¿costaba tanto una palmada en la espalda?”.

2.3. *La fase final*

Una vez prejubilado, la persona pasa por una etapa de adaptación que, para la mayoría (quienes aceptaban o, incluso, deseaban prejubilarse), no dura más de unos días o alguna semana, hasta que se sienten de nuevo dueños de su tiempo. Pero una cuarta parte, aproximadamente, pasan por un período de varios meses (unos pocos hablan de años o de no poder acostumbrarse) en el que tienen problemas para dormir, y se sienten nerviosos, irritables o desorientados.

Con respecto a las actividades más frecuentes de los prejubilados:

**¿Realiza alguna actividad profesional?**



Más del 40% de los prejubilados dice realizar alguna actividad profesional. Los motivos son:

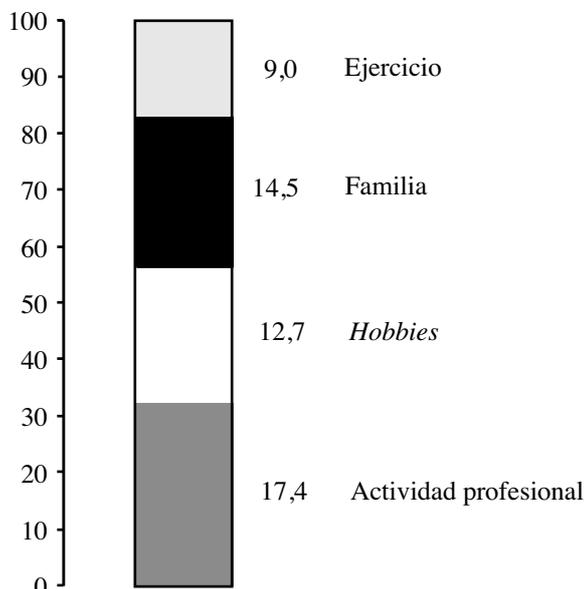
- 1) Por encontrarse bien y sentirse útil
- 2) Por tener un complemento económico

Suele tratarse de prejubilados que en su empresa desarrollaban funciones/puestos de alto nivel. Los prejubilados que en la empresa desempeñaban funciones/puestos de base, no suelen tener actividad profesional, ni esperan tenerla.

Hay un aspecto importante que conviene destacar. Si, como es frecuente, la empresa hace salir al personal vía ERE, los prejubilados pasan una etapa inicial adscritos al INEM cobrando la prestación por desempleo. Si buscan o les ofrecen trabajo, deben negociar con el INEM y la Seguridad Social. Si quieren mantener el nivel de cotización y, con ello, el nivel de la futura jubilación, el procedimiento es complejo (sobre todo si el trabajo tiene cierta continuidad) y resulta una dificultad para tener actividad profesional, o para tenerla legalmente.

En cuanto al empleo del tiempo, parece haber cierto equilibrio entre los cuatro tipos de actividad planteados. Con un promedio de 55 horas semanales de actividad, un 30% (más de 17 horas) se dedican a actividades profesionales, mientras que casi 15 horas se dedican a ayudar en casa o a la familia. A aficiones y ejercicio se dedica menos tiempo.

**Distribución del tiempo durante la prejubilación**



Aunque la distribución general es bastante homogénea, hay grandes diferencias personales:

- Las mujeres casadas o con padres mayores dedican la mayor parte de su tiempo a la casa y a la familia.
- Las mujeres solteras se dedican fundamentalmente a aficiones: estudiar, pequeños viajes, visitas a museos, etc.
- Los hombres con actividad profesional se dedican casi en exclusiva a ésta.
- Los hombres sin actividad profesional reparten su tiempo, casi por igual, entre las otras tres actividades, siendo la casa el más frecuente, y el ejercicio el menos habitual.

#### 2.4. Valoración general del proceso

En la valoración personal que manifiestan los prejubilados, más del 70% dice “haber tenido pocos problemas” y “estar satisfechos de la decisión” de prejubilarse, y el 85% repetiría la decisión de aceptar si se volviera a presentar (aunque entre ellos, hay algunos que repetirían porque no les dejaban otra opción).

Respecto al sistema en general, aunque más del 50% considera globalmente positiva la prejubilación, un 17% se muestra reticente y un 25% está en total desacuerdo con el sistema de prejubilación. Las quejas más frecuentes en este sentido han sido:

- Se carga al INEM con obligaciones que son de la empresa.
- Que tengan que “hacer cola” en el INEM.
- Que la edad sea el único criterio de prejubilación es una discriminación sin sentido, ya que no se tiene en cuenta la eficacia, la experiencia acumulada, etc.
- Que las empresas se descapitalicen en conocimientos y experiencia, con lo que la calidad del servicio se deteriora, con ratios que no admiten comparación con los que eran habituales.

### 3. Ambito económico

Hay un axioma que se aplica durante la vida laboral: “El dinero es muy importante, pero no lo es todo”. Y sigue siendo válido para después. Aunque tienen menores ingresos que en su etapa laboral, muchos prejubilados aprecian la mejora en la calidad de vida, al suprimir las prisas, el estrés, los horarios (o la falta de horario) y el mal ambiente en el trabajo. Sin embargo, las empresas, salvo excepciones, sólo utilizan el argumento económico para convencer al “mayor” de que se prejuble, con una consecuencia directa: si el factor económico es el único importante, debe ser bastante alto para que sea convincente. Los planes de prejubilación tienen dos componentes económicos:

- 1) Una cantidad en concepto de indemnización, o premio, que el prejubilado recibe al salir de la empresa. La cuantía media y el porcentaje de quienes lo reciben de la muestra resultante es:

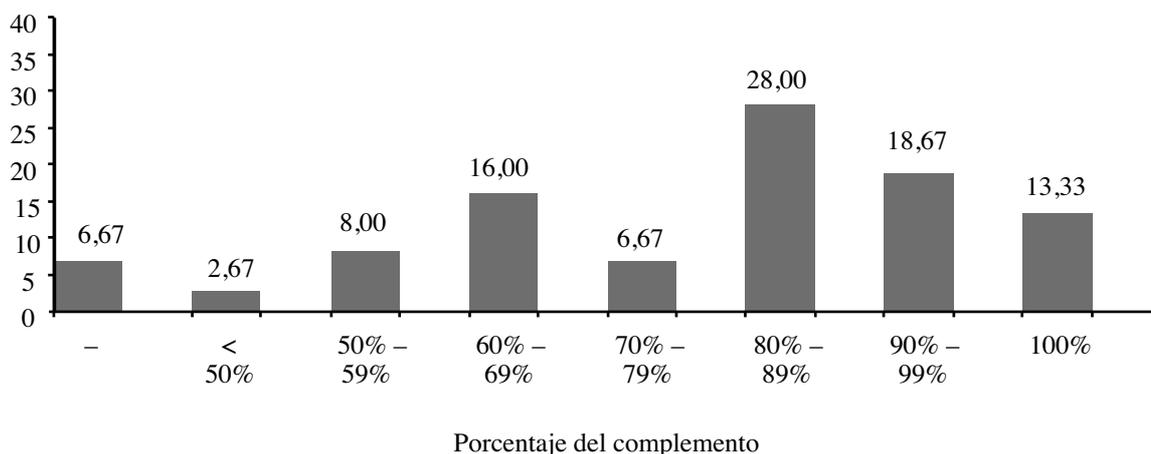
– Indemnización de hasta una anualidad	39%
– Indemnización de hasta dos anualidades	13%
– Indemnización equivalente a tres anualidades o más	8%
– No recibió indemnización alguna	38%
– NS/NC	2%

- 2) Una cantidad que se recibe periódicamente en forma de renta o sueldo –casi siempre mensual– durante un período que varía de unas a otras empresas:

– Hasta la edad de jubilación normal (los 65 años)	41%
– Hasta una edad de jubilación anticipada acordada (60-63 años)	22%
– Vitalicia, complementando la pensión de jubilación	26%
– Se negocia para percibir esta cantidad de una sola vez	3%
– NS/NC	8%

Sobre la cantidad periodificada del complemento, casi un 60% de los entrevistados dijeron tener como prejubilados unos ingresos superiores al 80% de lo que ganaban en activo, y sólo un 11% dijeron tener ingresos inferiores al 60% de lo que ganaban cuando trabajaban.

**Complemento  
(Porcentaje del sueldo bruto en activo)**



Hay que hacer notar que casi todos los que afirman estar como prejubilados en más del 90% de lo que ganaban en activo, provienen de empresas eléctricas. Si los exceptuamos, podríamos decir que los ingresos de prejubilación están entre el 60 y el 70% de los ingresos en activo, porcentaje bastante alto que avala la impresión de que negociar las prejubilaciones con el valor económico como único criterio, hace que las prejubilaciones sean una salida cara para la empresa.

La vía más empleada por las empresas para la prejubilación es el acuerdo dentro de un ERE con despido y paso al INEM. Los dos primeros años, el prejubilado cobra la prestación por desempleo; tras los dos años, quienes cumplen los requisitos, pasan a cobrar el subsidio de desempleo. Las cifras que cuantifican este aspecto son las siguientes:

*Respecto a la prestación por desempleo:*

Ha cobrado, o cobra, la prestación por desempleo	56%
No ha cobrado, cobra, o piensa cobrar la prestación	43%
No contesta	1%

*Respecto al subsidio de desempleo o similar:*

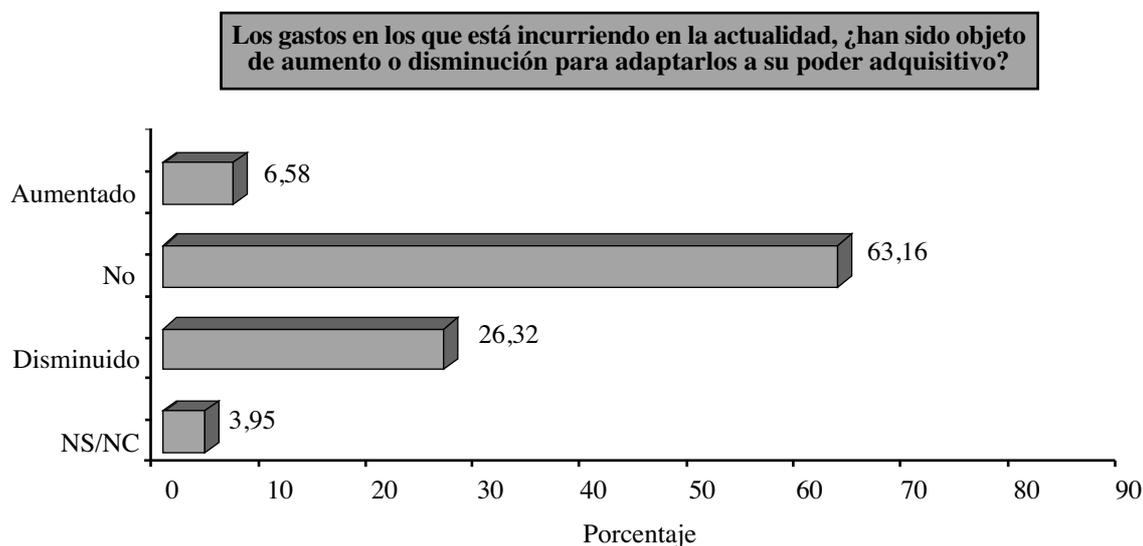
Ha cobrado, cobra, o piensa cobrar algún subsidio	18%
No ha cobrado, cobra, o piensa cobrar algún subsidio	80%
No contesta	2%

Cuando la empresa utiliza el ERE, las percepciones públicas se incluyen en el plan de prejubilación.

Un aspecto a destacar son las respuestas de los prejubilados con actividad profesional. La información dada por los encuestados tiene poco valor; dicen que trabajan en algo, pero no quieren hablar de dinero: la mayoría dieron respuestas evasivas o confusas del estilo de: “Aún no he cobrado nada, pero espero hacerlo”; “No trabajo por dinero, sino por sentirme útil”; “Es variable, cobro dos o tres veces al año y cantidades diferentes”.

Sólo los prejubilados de banca, sin problemas de relación con el INEM, fueron algo más explícitos y dijeron incrementar su ingreso mensual del plan de prejubilación en un 20-25%.

Dada la moderada reducción del volumen de sus ingresos, el nivel habitual de gastos de los prejubilados se ve poco afectado. Los encuestados han facilitado los siguientes datos:



El nivel de vida, o de gasto como prejubilado, para la inmensa mayoría no ha variado respecto a cuando estaba en activo, aunque manifiestan que lo hacen a costa del ahorro. Un 26% dice haber reducido gastos de forma leve.

#### 4. Ambito familiar

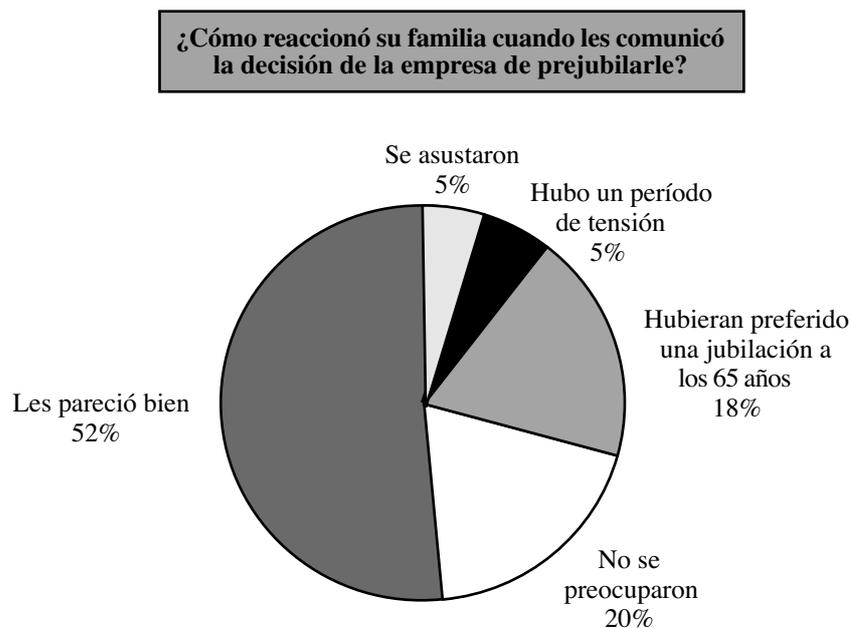
Durante la vida profesional de cada persona, la familia se acostumbra a ciertos hábitos en cuanto a horarios, disponibilidad e ingresos económicos. El hecho de que a una persona se le incluya en su empresa en un programa de prejubilación, distorsiona también los hábitos familiares.

Para tratar de averiguar el impacto que se produce en la familia, el análisis se ha enfocado sobre los siguientes aspectos:

1. La reacción de la familia ante la notificación de la empresa
2. La intervención/involucración de la familia durante la negociación
3. Reacción familiar ante la mayor presencia en casa del prejubilado
4. Situación familiar ante la nueva capacidad de gastos

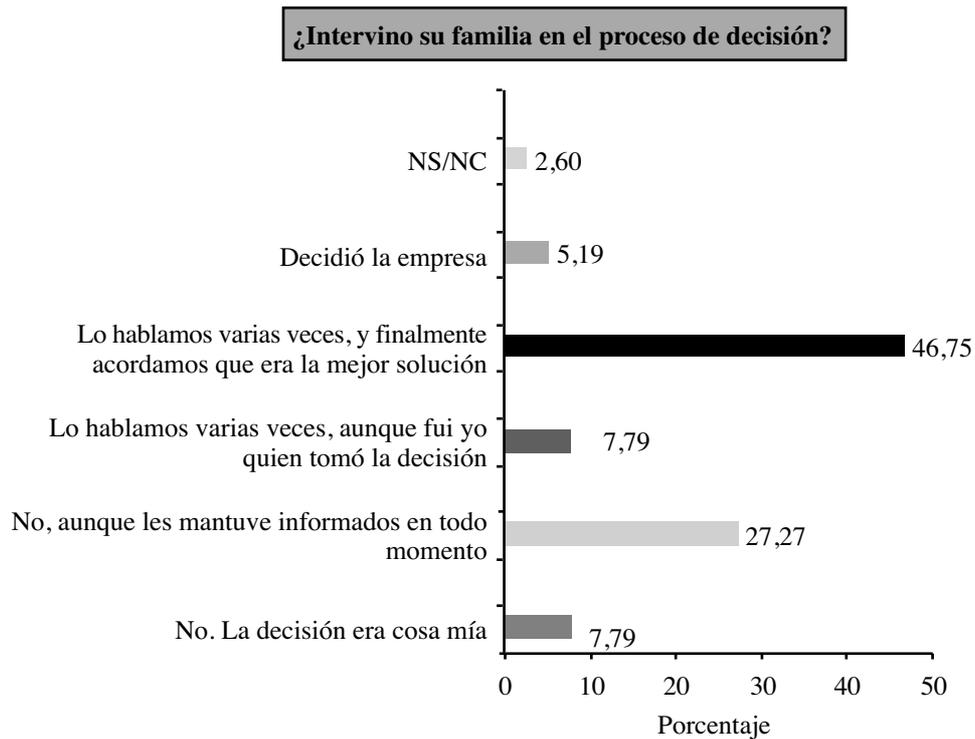
##### 4.1. Reacción de la familia ante la notificación de prejubilación por la empresa

En este apartado también se aprecia la influencia del ambiente y el hecho de conocer amigos o parientes que ya están prejubilados. Existe una amplia aceptación del hecho, aunque parece más bien una aceptación fatalista ante algo inevitable. Por ello, a casi tres cuartas partes de las familias les pareció bien o no se preocuparon cuando se les notificó que la empresa pensaba prejubilarse:

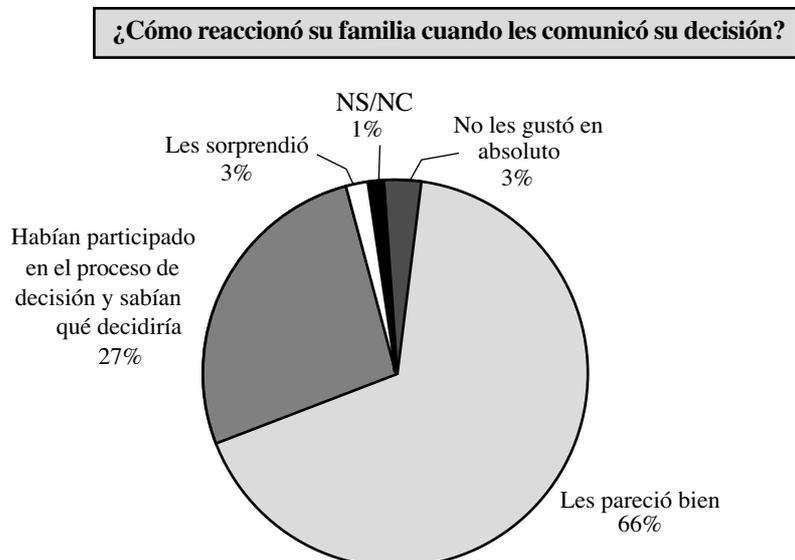


#### 4.2. Intervención de la familia durante la negociación empresa-trabajador

Según los resultados obtenidos, en general, la comunicación familiar –al menos en asuntos importantes– es frecuente. Casi la mitad comentaron ampliamente el asunto con la familia, sobre todo con el cónyuge como interlocutor habitual, y acordaron conjuntamente la decisión.



Confirmando la aceptación inicial de la prejubilación por las familias y la amplia comunicación durante el proceso de negociación o aceptación, la reacción de la familia cuando tiene conocimiento de que ya se ha aceptado y firmado la prejubilación, es de una aceptación sin sorpresa por la casi totalidad.



### 4.3. Reacción familiar ante la mayor presencia en casa del prejubilado

Como parece lógico, los prejubilados pasan mucho más tiempo en casa que cuando estaban en activo. No suele constituir un problema en la mayoría de los casos: casi el 50% dicen que nada ha cambiado, y un amplio 28% asegura que en la familia “están encantados” con la nueva situación. Sin embargo, cabe destacar que un 20% de la muestra han citado problemas de larga duración o, incluso, un deterioro definitivo de la relación. Las cifras obtenidas son las siguientes:

– Todo sigue como antes	49%
– En mi familia están encantados	28%
– Hubo problemas; les costó tiempo adaptarse	10%
– Tenemos problemas; no se han adaptado	8%
– No contesta	5%

Hay que hacer notar que, en el caso de las mujeres prejubiladas, su mayor tiempo de dedicación a la familia y a las tareas del hogar da lugar a una máxima satisfacción. Por el contrario, los problemas de falta de adaptación se dan siempre cuando el prejubilado es hombre.

También se deduce de los comentarios durante las entrevistas que la actitud de la familia está condicionada por la propia actitud del prejubilado, generalmente positiva en las mujeres, mientras que entre los hombres –aunque en clara minoría– aparecen faltas de adaptación a la nueva vida que influyen negativamente en la vida de familia.

### 4.4. Situación familiar ante la nueva capacidad de gasto

Un aspecto importante para la tranquilidad familiar es la disponibilidad económica. Como hemos visto antes, los ingresos como prejubilado están alrededor del 60-70% del ingreso como profesional en activo (los casos mínimos están en un 50%). La reducción de ingresos no genera una situación dramática; por ello, el 68% de los encuestados creen que la familia “no ha notado” económicamente la prejubilación, y sólo el 19% cree que “lo ha notado algo”.

Son muy pocos quienes dicen que la familia ha sufrido de forma importante la prejubilación. En general, la reducción de ingresos se traduce en una reducción o desaparición del ahorro, o a en la reducción o desaparición de salidas a restaurantes, viajes o gasto en ropa. En algunos casos se han reducido vacaciones. Curiosamente, un 8% “no saben, no contestan” a esta pregunta, la de mayor abstención de la encuesta.

## 5. Conclusiones

- Los planes de prejubilación se aceptan *como algo inevitable y que se presentan sin opciones alternativas*. Los más reacios a la aceptación son los más vulnerables a sufrir un trauma si se ven obligados a aceptar la prejubilación; son los que se consideraban imprescindibles.
- Se echa de menos una mayor dedicación de la dirección de personal y de los jefes para dar apoyo personalizado a los afectados en su salida. Una entrevista de la dirección en la

que se revisen las etapas más importantes que ha vivido en la empresa y las vivencias más destacadas, facilitaría un mayor reconocimiento personal y profesional a todos los años que han compuesto su vida laboral.

- Las empresas, con el propósito de que las personas acepten el plan, centran la atención sobre el contenido económico de la prejubilación (a menudo, éste es el único aspecto planteado), lo que hace que este aspecto deba ser alto para que sea motivante, con lo que el proceso de prejubilación se encarece. Prueba de lo anterior es que para la mayoría de los encuestados, los ingresos no sufren una reducción excesiva y, salvo pocos casos, no necesitan hacer grandes ajustes en su capacidad de gasto.
- Asimismo, los encuestados creen que las empresas deberían destacar más los aspectos no económicos de la prejubilación, que son de gran ayuda para una nueva vida que, a muchos, les parece desconocida e incierta. Parece imprescindible informar y destacar las ventajas de: tiempo libre, mayor dedicación familiar, posibilidad de estudiar, desarrollo de aficiones, conocer la ciudad en que viven y sus alrededores, etc.; además, orientaciones sobre familia, salud, etc.
- Resultan destacables las críticas acerca del procedimiento de cargar al INEM los dos años iniciales; no comprenden cómo la Administración y la sociedad toleran este método.
- Los problemas psicológicos de la prejubilación afectan mayoritariamente a los hombres.
- Las familias suelen aceptar la prejubilación y, en su mayoría, participan en el proceso de decisión. □