



Los expertos hablan del drama del talento sobrante que está por llegar. GETTY IMAGES

## Un muro laboral por escalar a partir de los 50

Las empresas tienen el reto de no desaprovechar la experiencia de sus plantillas en un momento crítico por la ola de despidos

POR SUSANA CARRIZOSA

**L**a anunciada ola de despidos con la que comienza el año ha colocado en el foco de la actualidad la política de desvinculación de las empresas para acompañar a sus trabajadores en la salida. Un ámbito en el que la mayoría no sale bien parada. Su deficiente gestión arroja más de un millón de empleados, que, sin deseño, y con los maletines a rebosar de experiencia y conocimiento, contactos y compromiso, se ven desvinculados prematuramente de sus trabajos. Algo que afecta de lleno a partir de los 50 años. Incluir el talento sénior en un modelo de negocio impactado por la digitalización, la pandemia y el teletrabajo, y valorarlo como estratégico, es su gran asignatura pendiente

Muchos hablan ya del drama del talento sobrante "que se viene encima" y sobre el que la mayoría de las organizaciones "miran para otro lado". La profesora del Executive MBA de ESIC Raquel Davó hace un llamamiento a las grandes compañías "para que de una vez por todas implemen-

ten políticas de acompañamiento en la última fase laboral del trabajador". "No es de recibo que la cultura de las organizaciones no incluya cuidar el proceso de salida de su plantilla. Que no se la recicle, que no se le abra una ventana para trabajar por proyectos, que apenas se considere el empleo parcial, que la entidad no aproveche su red de *networking* (de contactos) para buscarle entrevistas y que no sea en absoluto proactiva para activar otros canales de recolocación".

Lo que sin duda hubiera aceptado Matilde López, recientemente prejubilada como analista financiera en Disney Channel. "Con el conocimiento que posees de la multinacional, de su cultura, tipo de operaciones y procesos, de su forma de trabajar y del mercado en el que te mueves, podría haber asumido algún proyecto como *freelance* o incluso una media jornada". Por su parte, Patricia Boggan, tras su salida de Telefónica, cuenta: "Eché de menos en el plan de recolocación externa un mayor apoyo emocional. Te piden, desde el principio, que te definas cuando no sabes ni qué camino tomar". Luisa Mola, ingeniera de Telecomunica-

### RECOLOCACIONES

#### Plan externo

Según el artículo 51.10 del Estatuto de los Trabajadores, en caso de despido colectivo que afecte a más de 50 personas, es obligatorio suscribir un plan de recolocación externo. Contratarlos cuesta por trabajador de 400 a mil euros dependiendo de lo que incluyan, según fuentes del sector. Para mandos intermedios o directivos, el coste varía de 5.000 a 12.000 euros. El período para recolocarse, antes de seis meses "no baja con la pandemia, de ocho meses", sostiene la responsable en LHH, Belén Ferrer.

Miguel Callejo salió en plena pandemia de Aon Seguros y a los siete meses fue contratado en Capital Energy como director de sistemas de información. "Mi consultor de Auren Blc me ayudó a centrar mi carrera y a organizarme, a lograr un perfil más polivalente y a saber entender mi red de contactos".

ciones, lo tiene claro: "Después de prejubilarme en Telefónica me he buscado actividades de voluntariado, consultoría y doy charlas de tecnología. Nadie te forma, ni existen las empresas que te buscan trabajo. Esto va de uno mismo".

Para Belén Ferrer, directora de cuentas de Lee Hecht Harrison, LHH, consultora de *outplacement* (recolocación) del Grupo Adecco, "las empresas que acompañan en su salida al empleado ganan en refuerzo de marca, compromiso, rentabilidad y eficiencia". María Pizzuto, socia de Auren Blc, va más allá y vaticina una oleada de tremendas consecuencias ante los despidos colectivos por la pandemia. "Se van a disparar los alcoholismos, adicciones, divorcios y depresiones. Muchos de estos trabajadores se van a ver en la calle, de un día para otro, sin una transición vital o política previa de desvinculación por parte de sus compañías. Es muy difícil encajar y gestionar un nuevo rol, identidad y contribución a la sociedad sin ayuda, especialmente cuando para el empleado su cometido principal en la vida era trabajar".

La cultura de la salida temprana del trabajo y sin acompañamiento es característica diferencial del mercado laboral español. "Seguimos perdiendo demasiado talento sénior", sostiene Pizzuto. Y es que en España prevalece un modelo en el que se trabaja al 100% del horario establecido hasta el día de la jubilación. "No se escalona la salida con reducciones de tiempo. La cultura dominante está en el todo o nada que tanta frustración produce en gente que pasa de infinito a cero en 24 horas", cree.

El estudio *Los trabajadores séniores en las empresas europeas*, de Fundación IE, People

**La cultura de salir del mercado de trabajo sin ayuda es característica del modelo español**

**Pizzuto: "Con los despidos se van a disparar adicciones, divorcios y depresiones"**

Matters y Sagardoy Abogados, mantiene que "empresas y Administración deben ser conscientes de los séniores, ya jubilados, a los que les gustaría haber seguido trabajando por razones vinculadas a la pensión o por consideraciones extraeconómicas". Esta investigación destaca las mejores prácticas empresariales en nueve países de la UE. Ejemplifica en la empresa finlandesa dedicada a la alimentación y dietética Ruoka-Saariainen las oportunidades de desarrollo del sénior y la opción de jubilación parcial.

De la energética sueca Vattenfall pone de relieve cómo favorece una cultura de opinión positiva del trabajador sénior, su programa de reubicación e intercambio de competencias para los trabajadores por proyectos y su modelo de reducción de jornada laboral 80-90-100 (desde 58 años), que supone el 80% de carga laboral, 90% del salario con el 100% de contribuciones al plan de pensiones. Tres empresas españolas con mejores prácticas en este ámbito señaladas por el estudio son Asepeyo, Generali y Fundación Endesa.

La mutua Asepeyo cuenta con un plan de transición a la jubilación. Destaca su programa de becas sénior, para mayores de 65 años, que les mantiene activos y con relaciones sociales enriquecedoras a la vez que comparten su experiencia y bagaje profesional con sus compañeros. Generali ofrece vacaciones adicionales a partir de los 60 años con efecto en la reducción de su jornada anual, sin impacto salarial, y trabaja ya en un programa de preparación para la jubilación y creación de modelos de desarrollo para colectivos de talento.

En este marco de gestión del talento está la propuesta Savia, de la Fundación Endesa. Se trata de una plataforma tecnológica para promover un cambio cultural que ayude a los mayores de 50 años que quieran seguir trabajando y a las empresas con necesidad de captar este talento. Estos días ha presentado una guía con recomendaciones entre las que sobresalen varias, como incorporar talento sénior en la agenda de los órganos de gobierno corporativo como un factor estratégico; modificar prejuicios sobre el colectivo; establecer nuevos modelos de colaboración y carrera profesional, y crear estrategias para continuar la relación con los mayores dentro de la empresa.