



ERGON

DE LA
**RUPTURA
LABORAL**
A LA
**TRANSICIÓN
PROFESIONAL**

Propuestas para una reforma del
modelo de acceso a la jubilación
y al trabajo en la etapa senior



TRANSICIÓN
PROFESIONAL



TALENTO
SENIOR



CONTINUIDAD
CONTRIBUTIVA



CORRESPONSABILIDAD
INSTITUCIONAL

informe para FEDEA
JULIO 2026

Informe:
“De la ruptura laboral a la transición profesional. Propuestas para una reforma de los modelos de acceso a la jubilación en las sociedades longevas”

Conceptos centrales:

“Las nuevas sociedades más complejas, diversas y longevas necesitan aprender a gestionar mejor las transiciones profesionales”.

“En entornos caracterizados por vidas más largas y trayectorias profesionales diversas, la longevidad laboral dejará de ser una excepción para convertirse en uno de los elementos estructurales del nuevo modelo de trabajo y participación profesional”.

“La gestión de la transición profesional debe sustituir a la lógica de ruptura total e iniciarse varios años antes de ésta se produzca. El concepto de trabajador senior hoy no debería de aplicarse hasta el cumplimiento de la edad formal de acceso a la jubilación menos 5 años”

“Las sociedades longevas no deben pensar en el impacto financiero de la jubilación; necesitan aprender a gestionar las transiciones profesionales como una nueva etapa de creación de valor para las personas, las organizaciones y la sociedad”



**Equipo técnico de la Fundación Ergon
Julio 2026**

Índice

Titulo	Pag
Propósito	4
Capítulo 1.- Resumen Ejecutivo	6
Capítulo 2.- Introducción	12
Capítulo 3.- Longevidad y Marco Cultural	13
Capítulo 4.- De la ruptura a la transición	21
Capítulo 5.- El valor de la Continuidad	25
Capítulo 6.- Hacia un nuevo modelo	27
Capítulo 7.- La transición una política pública	31
Capítulo 8.- Propuestas a implementar	36
Capítulo 9.- A modo de reflexión	47
Capítulo 10.- Tesis del informe	52
Anexos	56



Propósito

“Nuestro propósito es contribuir a formular las preguntas y las respuestas que marcarán el futuro del trabajo y el del empleo”.

Vivimos un tiempo de profundas transformaciones demográficas, tecnológicas, económicas y sociales. En este contexto, creemos que el rol de una entidad como la nuestra **consiste en plantear preguntas sobre las políticas públicas, las estrategias empresariales y el debate social, y en formular propuestas de futuro que contribuyan a orientar las respuestas.**

Este informe responde a esa vocación. Y lo hace con una elección deliberada de enfoque que conviene explicitar desde el principio, porque define tanto lo que este documento es como lo que no pretende ser.

Este informe no trata de reformar el Sistema de pensiones. Trata de algo más difícil y urgente: cambiar la forma en que pensamos sobre el trabajo, la jubilación y la contribución personal y social en una sociedad formada por ciudadanos/as que viven treinta años más que cuando se diseñó ese sistema. La sostenibilidad financiera del sistema de protección social es una cuestión esencial, y otros organismos e instituciones la analizan con rigor y profundidad. Éste no es el objeto de este informe. **Nuestro territorio es el que queda fuera de ese debate: la dimensión cultural, organizativa y humana de la longevidad laboral.** Cómo pensamos sobre ella. Cómo la gestionamos. Y cómo deberíamos reorganizarla para que responda a la realidad del siglo XXI en lugar de a la de un modelo construido para otra época.

Esta elección no es una limitación. Es una convicción. Creemos que el debate sobre la longevidad laboral no avanzará mientras siga reduciéndose a una cuestión de equilibrio actuarial. **El problema no es únicamente financiero. Es también conceptual, organizativo y cultural.** Y esos aspectos no se resuelven con reformas paramétricas del Sistema de pensiones, por necesarias que sean. **Se resuelven cambiando la forma en que las sociedades, las organizaciones y las personas entienden la relación entre trabajo, edad y contribución individual y social.**

Desde esa perspectiva, las preguntas que orientan este informe no son cuándo debe jubilarse una persona ni cómo garantizar la sostenibilidad del Sistema. Son preguntas probablemente más incómodas y fundamentales: ¿Estamos preparados como sociedad para gestionar la transición entre la vida laboral activa y una nueva etapa de contribución que puede prolongarse durante veinte o treinta años? ¿Tienen nuestras organizaciones los instrumentos, los incentivos y la cultura necesarios para aprovechar el talento

de los profesionales en sus últimas etapas de carrera? ¿Saben nuestras Instituciones qué hacer con una generación de personas de 70 y 75 años que llegan a esa edad con capacidad, experiencia y voluntad de seguir aportando valor? Cuestiones a las que este informe intenta responder, aunque el sólo hecho de formularlas con la claridad suficiente para que formen parte del debate público que las sociedades longevas del siglo XXI no pueden seguir aplazando ya es por sí mismo, creemos, un paso adelante.

Las sociedades longevas exigen revisar los sistemas de protección social, incluida la edad de acceso a la jubilación. Pero también obligan a replantear los conceptos relativos a las trayectorias profesionales, las transiciones y la contribución de las personas a lo largo de la vida. **Por ello proponemos sustituir el paradigma de la ruptura, tradicionalmente vinculado al concepto de jubilación, por el de la transición profesional como punto de partida para este nuevo debate.**

No se trata únicamente de reformar una institución de enorme relevancia social. Se trata de adaptar nuestra forma de entender el trabajo, la jubilación y la contribución personal y social en el siglo XXI.

Paralelamente hay una dimensión de este debate que casi nadie se atreve todavía a abordar con claridad, y que este informe sí quiere plantear: la de las personas de entre 70 y 75 años. No como una anomalía estadística ni como un fenómeno marginal, sino como una realidad emergente que las sociedades longevas del siglo XXI tendrán que integrar de forma normalizada en las próximas décadas. Si una persona llega a los 65 años, o incluso a los 70 con buena salud, plenas capacidades cognitivas y voluntad de seguir contribuyendo, **la pregunta que debemos hacernos ya no es si puede seguir activa, sino si nuestras instituciones, organizaciones y marcos culturales están preparados para que pueda hacerlo.** Consideramos que esta pregunta, incómoda y políticamente compleja, forma parte del debate que las sociedades longevas no pueden seguir aplazando.

Deberíamos gestionar mejor la realidad que supone el alargamiento de la vida humana y su mejor calidad. Esa es, en nuestra opinión, una de las grandes transformaciones hoy pendientes en las sociedades desarrolladas. Creemos que las grandes transformaciones comienzan cuando somos capaces de formular mejor las preguntas sobre las nuevas necesidades sociales.

Ese es el propósito de este informe.

Capítulo 1: Resumen Ejecutivo

“La longevidad. Una transformación que exige un nuevo enfoque en los conceptos culturales y en las políticas institucionales”

Afrontamos una transformación demográfica y laboral de enorme alcance derivada del envejecimiento de la población, el aumento de la esperanza de vida, la mejora en los sistemas de salud y el progresivo acceso a la situación de jubilación de las generaciones que integran el fenómeno conocido como "baby boom".

Una transformación que no tiene precedentes en la historia reciente y **que afecta simultáneamente** a la estructura del mercado de trabajo, a la organización de las empresas, a la sostenibilidad de los Sistemas de protección social **y, de manera más profunda y menos visible, a la forma en que las sociedades conciben la relación entre trabajo, edad y contribución.**

Este contexto ha situado el debate sobre la sostenibilidad del conjunto del Sistema de protección social, y del Sistema de pensiones en particular, en el centro de la agenda pública. Es un debate necesario e ineludible. Pero tiene un límite que este informe quiere señalar con claridad: **la sostenibilidad financiera del Sistema no depende únicamente de reformas paramétricas sobre la edad de jubilación o la cuantía de las prestaciones.** Depende también, y de manera determinante, de nuestra capacidad para transformar el modelo de trabajo, empleo y participación profesional a lo largo de toda la vida. Y esa transformación no puede producirse sin abordar las dimensiones culturales, organizativas e institucionales que este informe plantea.

La elección de enfoque es, por tanto, deliberada y consciente. No competimos con el debate sobre la sostenibilidad financiera del sistema de pensiones. **Lo complementamos, porque creemos que sin abordar las dimensiones que aquí tratamos, ese debate seguirá siendo incompleto.** El verdadero reto de las sociedades longevas no consiste únicamente en financiar más años de jubilación. Consiste en reorganizar de manera sostenible, justa y enriquecedora la relación entre trabajo, longevidad y contribución profesional. Y eso es algo que ninguna reforma paramétrica puede conseguir por sí sola.

Creemos que es necesario tomar conciencia de la contradicción estructural entre los objetivos institucionales de prolongación de la vida laboral con el marco mental hoy imperante y el funcionamiento real del mercado de trabajo. Mientras las reformas públicas tienden a generar incentivos para el desarrollo de trayectorias profesionales más largas, las

demandas sociales y las propias dinámicas organizativas continúan favoreciendo las salidas tempranas en forma de prejubilaciones o procesos de desvinculación profesional anticipada.

Desde esta perspectiva, la solución **no consiste únicamente en retrasar la edad de jubilación, sino en construir un nuevo modelo de transición profesional compatible con trayectorias vitales más largas, diversas y flexibles.** Uno de los principales argumentos del informe es que el actual modelo sigue apoyándose en categorías conceptuales y organizativas diseñadas para una realidad histórica caracterizada por trayectorias lineales, menor esperanza de vida, y una separación rígida entre actividad e inactividad. Conceptos como “retiro”, “edad pasiva” o “fin de la vida laboral” continúan condicionando las percepciones sociales, las políticas públicas y las prácticas empresariales y organizativas.

Bajo esta perspectiva el contenido del documento se estructura de la forma siguiente:

- El capítulo 3 está dedicado a explicar las razones por las que debemos de revisar los paradigmas actuales y la hipocresía con la que tratamos socialmente el tema, y a plantear un cambio en el modelo mental imperante sobre el “derecho” a la jubilación.
- Los capítulos 4 a 6 se destinan al análisis de las transformaciones que están emergiendo relacionadas con la desvinculación entre jubilación y ruptura laboral definitiva y los elementos que la hacen posible y factible.
- En los capítulos 7 a 11 planteamos y proponemos diferentes alternativas para rediseñar, reorganizar e implementar institucionalmente la transición profesional senior en sociedad longevas.
- Por último, los Anexos tienen un carácter complementario que incorporan información que consideramos básica para entender el propósito y los objetivos de este informe.

Hemos de ser conscientes que el lenguaje utilizado en el debate no es neutral ya que las palabras construyen marcos culturales e institucionales. Hablar de “retiro” presupone desvinculación; hablar de “transición profesional” introduce continuidad, adaptación y nuevas formas de contribución. Del mismo modo, identificar automáticamente jubilación con inactividad supone mantener un modelo binario cada vez menos compatible con las nuevas dinámicas y necesidades demográficas y organizativas. Por ello nuestro planteamiento se centra en diferenciar las tres dimensiones siguientes:

- la **jubilación como estatus jurídico y formal** que facilita el acceso a un derecho prestacional.
- la **ruptura laboral formal** derivada de la finalización o transformación de una determinada relación laboral.

- y la **continuidad profesional y contributiva** como posibilidad de mantener formas diversas de participación vital, social, económica, y organizativa.

En base a esta distinción proponemos avanzar desde un paradigma basado en la ruptura laboral hacia un modelo de transición profesional gradual, flexible y compatible con nuevas formas de continuidad contributiva en la etapa senior e identificamos diversas áreas de actuación que supone:

1. **revisar y cambiar los marcos culturales y lingüísticos** asociados al envejecimiento vital y la longevidad profesional,
2. **poner en marcha campañas de concienciación y sensibilización** sobre el tema,
3. **diseñar acciones dirigidas a la actualización permanente** de las competencias,
4. **impulsar los nuevos modelos organizativos** multigeneracionales,
5. **promover las alternativas y fórmulas flexibles** de continuidad profesional,
6. **proponer incentivos culturales, sociales y económicos** para luchar contra el edadismo organizativo,
7. **desarrollar nuevos esquemas financieros que permitan hacer compatible el compromiso y la contribución con la** protección social.

Consideramos muy relevante la consideración de que la transición profesional vinculada a la jubilación se inicia con anterioridad al hecho puntual de ejercicio del derecho. Ello evitaría la realidad actual en la que las decisiones relacionadas con formación, transferencia de conocimiento, adaptación de funciones, continuidad profesional o planificación económica se adoptan cuando la ruptura laboral es inminente o incluso cuando ésta ya se ha producido.

Por ello **proponemos considerar el periodo de 2 años previos a la jubilación como una auténtica ventana de transición profesional.** Durante este período deberían activarse mecanismos específicos de acompañamiento y planificación que permitan a trabajadores y organizaciones preparar de forma gradual las siguientes etapas de la trayectoria profesional. Gestionarla adecuadamente constituye una de las condiciones necesarias para avanzar desde un modelo basado en la ruptura laboral hacia otro basado en la continuidad contributiva.

Estamos plenamente convencidos que el verdadero reto de las sociedades longevas no consiste únicamente en financiar más años de jubilación, sino en reorganizar de manera sostenible la relación entre trabajo, longevidad y contribución profesional. En este contexto el retraso de la edad formal de ruptura laboral y de acceso a la prestación de jubilación ha de ser en todo caso un proceso gradual que incluso podría concluir con

propuestas de reducción de las cuantías económicas o incluso tener límites temporales de percepción.

Bajo estos planteamientos, la construcción de sociedades longevas exige además superar la tradicional dicotomía entre protección pública y protección privada. Ambas responden a finalidades diferentes y pueden desempeñar funciones complementarias. Mientras el Sistema Público garantiza principios de solidaridad, suficiencia y cohesión social, los instrumentos complementarios de ahorro, previsión social empresarial o planificación patrimonial pueden contribuir a reforzar la capacidad de adaptación de las personas ante trayectorias vitales y profesionales más largas y diversas.

Y ello supone considerar que la evolución de la tasa de dependencia constituye uno de los principales desafíos asociados al envejecimiento demográfico. Sin embargo, reducir este fenómeno a una cuestión exclusivamente financiera resulta insuficiente. Las sociedades longevas exigen también nuevas formas de organizar las trayectorias profesionales, gestionar el talento senior y facilitar modelos de continuidad contributiva capaces de complementar las respuestas tradicionales basadas en los sistemas de protección social.

La tesis

La principal tesis que defendemos es sencilla: **Mientras que la jubilación es un derecho; la ruptura laboral no tiene por qué seguir siendo la única forma de ejercerlo.**

Durante décadas ambas realidades han coincidido porque respondían a un determinado contexto demográfico, económico y social. Hoy, sin embargo, las sociedades longevas necesitan imaginar trayectorias profesionales más flexibles, diversas y adaptadas a las capacidades, preferencias y circunstancias de cada persona. **Por ello proponemos sustituir el paradigma de la ruptura por el de la transición profesional.**

Un concepto -transición profesional vinculada a la jubilación- que entendemos como un proceso planificado mediante el cual las personas reorganizan progresivamente su actividad profesional, económica y social durante los años previos y posteriores al acceso a la jubilación, favoreciendo nuevas formas de contribución compatibles con una vida más larga y activa.

La frontera de los 70 y los 75 años

Existe una dimensión de la longevidad laboral que el debate público apenas ha comenzado a rozar. Mientras la conversación institucional se centra en

retrasar la jubilación de los 65 a los 67 años, la realidad demográfica y social está produciendo silenciosamente algo de mayor alcance: una generación de personas de 70 y 75 años con salud, formación, experiencia y motivación para seguir contribuyendo de formas diversas al desarrollo económico y social.

Esta realidad no es una excepción. Es una tendencia estructural que irá intensificándose en las próximas décadas. Sin embargo, nuestros marcos institucionales, culturales y organizativos la tratan todavía como si fuera invisible.

El modelo mental imperante fija implícitamente en los 65-67 años la frontera de la contribución profesional. Más allá de esa frontera, el sistema no tiene respuestas preparadas: ni instrumentos de orientación, ni fórmulas de compatibilidad, ni incentivos, ni siquiera un lenguaje adecuado. Lo que hay es un vacío que cada vez más personas están llenando por su cuenta, con frecuencia al margen de los marcos regulatorios existentes.

Consideramos que ha llegado el momento de que ese vacío se convierta en objeto de política pública, de estrategia organizativa y de debate social. No se trata de imponer a nadie la obligación de contribuir profesionalmente más allá de los 70 años. Se trata de reconocer que muchas personas querrán hacerlo, que muchas organizaciones y comunidades se beneficiarían de que pudieran hacerlo, y que no podemos permitirnos ignorar ese potencial.

La pregunta que las sociedades longevas deberán responder en las próximas décadas no es únicamente cuándo se accede legalmente a la jubilación. Es cómo organizamos los veinte o treinta años que pueden seguir a este momento de manera que sean años de contribución, de sentido y de valor, tanto para las personas como para la sociedad. Y eso exige ampliar el horizonte del debate mucho más allá de donde hoy se encuentra.

Un nuevo marco para las sociedades longevas

Esta perspectiva obliga a ampliar el enfoque tradicional. No se trata únicamente de debatir cuándo acceder a la jubilación o cómo garantizar la sostenibilidad financiera del Sistema de Protección Social. Se trata también de diseñar un modelo capaz de aprovechar el talento, la experiencia y la capacidad de contribución de las personas durante una etapa de la vida que hoy puede prolongarse durante varias décadas. **La transición profesional debe entenderse como una política pública, una estrategia empresarial y una decisión personal.**

Sólo desde esa visión compartida será posible construir un modelo más flexible, más sostenible y mejor adaptado a las necesidades y demandas de las sociedades longevas.

Las propuestas

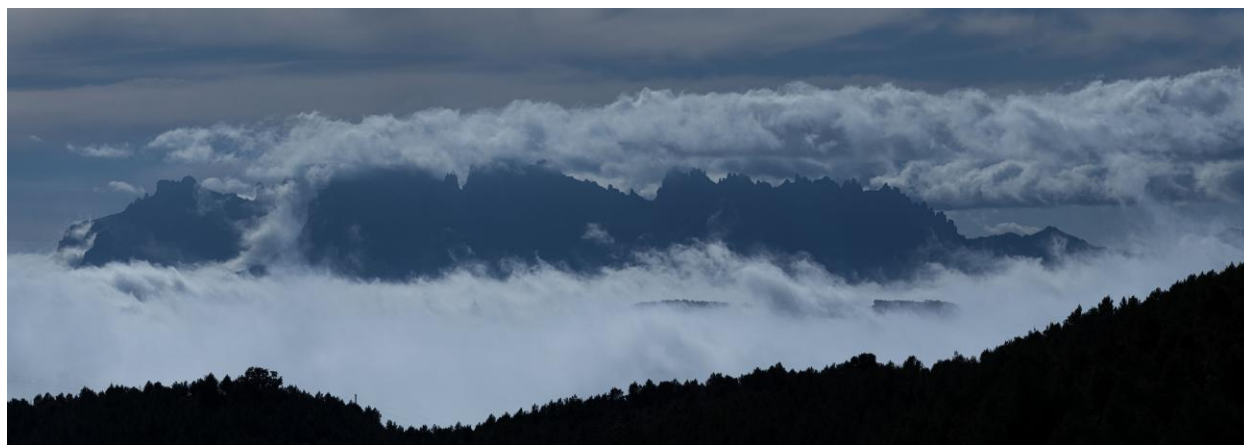
El informe plantea 12 medidas o propuestas que formalmente responden a tres criterios: ser de relativa fácil implementación incluso como programas y/o acciones piloto que puedan tener un impacto inmediato, no suponer grandes costes económicos y no precisar en muchos casos reformas legislativas “de calado”.

Las medidas que proponemos y que se detallan en el Capítulo (9) **están estructuradas en 4 ámbitos complementarios:**

1. **promover un cambio cultural y de lenguaje** dirigido a sustituir el paradigma de la ruptura/retiro laboral por el de transición profesional;
2. **impulsar nuevos modelos de organización del trabajo y de gestión del talento** en la etapa final de la vida profesional;
3. **reforzar la complementariedad** entre la protección social colectiva y los mecanismos de protección individual;
4. **adaptar el marco normativo e institucional** para facilitar itinerarios de transición más flexibles y personalizados.

Estas propuestas no constituyen actuaciones independientes. Forman parte de un mismo modelo orientado a facilitar una transición profesional gradual, planificada y adaptable a las características de las personas, los roles profesionales, las organizaciones y los distintos sectores de actividad.

No aspiramos a ofrecer respuestas definitivas a un desafío tan complejo, sólo aspiramos a incorporar una nueva perspectiva al debate.



Capítulo 2: Introducción

“De una sociedad basada en soluciones binarias: actividad/inactividad, retiro/ruptura a una basada en la gestión de las transiciones profesionales”.

Durante décadas, el debate sobre la jubilación se ha centrado, con razón, en la sostenibilidad financiera de los Sistemas Públicos de pensiones, en la evolución demográfica y en la determinación de la edad de acceso a la jubilación. Estos elementos seguirán ocupando un lugar central en la agenda pública. **Sin embargo, las profundas transformaciones que caracterizan a las sociedades longevas nos obligan a ampliar el foco del debate.**

Vivimos más años, disfrutamos de mejores condiciones de salud durante una parte creciente de nuestra vida y desarrollamos trayectorias profesionales mucho más diversas que las de las generaciones anteriores. Este nuevo contexto cuestiona la vigencia de un modelo construido sobre la idea de que el acceso a la jubilación debe implicar, de forma automática, el cese definitivo de la actividad profesional.

No proponemos cuestionar el derecho a la jubilación. Tampoco planteamos una prolongación obligatoria de la vida laboral. **Lo que proponemos es revisar la forma en que gestionamos la transición entre una etapa y otra.** Una diferencia que es clave para entender el objeto de este informe.

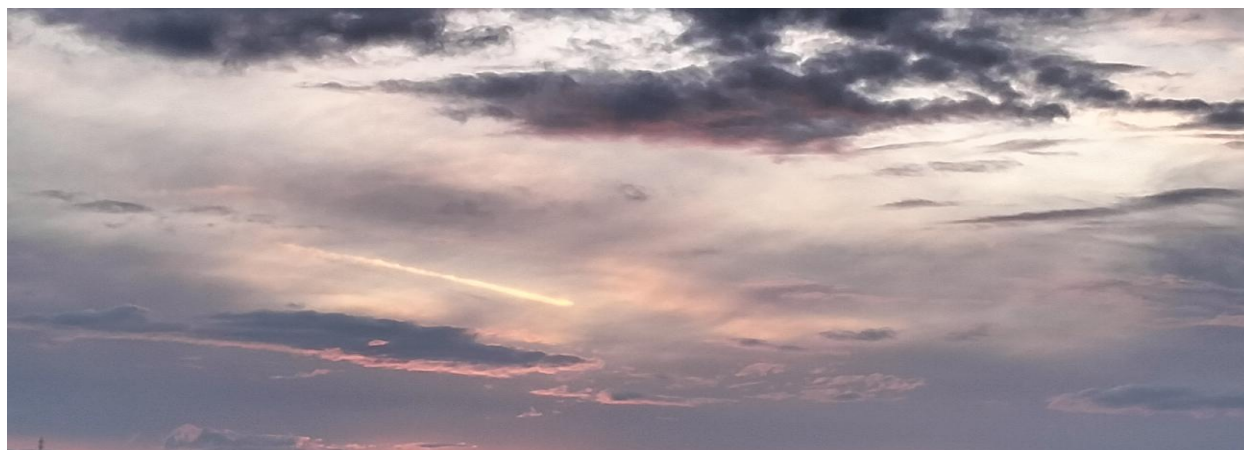
Mientras el paradigma tradicional se apoya en la lógica de la ruptura, las sociedades longevas requieren un modelo basado en la transición. Una transición que permita planificar con antelación el cambio de etapa, facilitar nuevas formas de participación profesional y social, preservar el conocimiento acumulado y ofrecer a las personas un mayor margen para decidir cómo desea organizar esa parte de su trayectoria vital.

Este cambio de perspectiva tiene implicaciones que trascienden el ámbito de las pensiones. Y éste es el marco desde el que se desarrolla el presente informe. Afecta a las políticas de empleo, a la gestión del talento en las organizaciones, a la negociación colectiva, a la formación permanente, a la protección social y, en último término, a la forma en que concebimos la contribución de las personas a lo largo de toda su vida.

No proponemos únicamente revisar el modelo de acceso a la jubilación, sino contribuir en la construcción de un nuevo marco conceptual que permita comprender y gestionar la transición entre la vida laboral y una nueva etapa de contribución en las sociedades longevas.

Porque el verdadero desafío no consiste únicamente en decidir cuándo termina una carrera profesional. Consiste en responder a una pregunta mucho más amplia: **¿Cómo debemos organizar la última etapa de la vida profesional en una sociedad donde vivir veinte o treinta años después de la jubilación ha dejado de ser una excepción para convertirse en la norma?**

Nota final: Este informe se inspira en la amplia literatura internacional sobre envejecimiento, empleo, jubilación flexible y sostenibilidad de los sistemas de protección social desarrollada por organismos como la OCDE, la OIT, la OMS o la Comisión Europea. No obstante, **la propuesta de sustituir el paradigma de la ruptura por el de la transición profesional constituye una elaboración propia que pretende integrar dichas aportaciones en un marco conceptual orientado a las sociedades longevas.**



Capítulo 3

“La gestión de la longevidad exige que nos dotemos de nuevos marcos culturales”

Las transformaciones demográficas no sólo modifican la estructura de la población; **obligan también a revisar las ideas con las que interpretamos el trabajo, la jubilación y el rol de los individuos** en general y particularmente en la etapa final de su entorno vital.

3.1. Un cambio de época

El incremento de la esperanza de vida constituye uno de los mayores logros conseguidos por el ser humano y un elemento clave en la gestión de las sociedades contemporáneas. La evolución humana permite hoy que

partes importantes de la población tengan una esperanza de vida creciente y alcancen edades avanzadas disfrutando de mejores condiciones de salud, mayor nivel educativo y una capacidad de participación social y profesional muy superior a la de generaciones anteriores.

Por otra parte, en el marco en el que este proceso de alargamiento de la esperanza de vida es parejo a un bajo índice de natalidad no deberíamos desperdiciar las posibilidades que nos ofrece la gestión del talento de los y las profesionales que comúnmente asimilamos al concepto de “seniors” tanto en sus etapas de actividad como de inactividad laboral.

Esta transformación no puede entenderse únicamente como un fenómeno demográfico. Representa un cambio estructural que afecta a un conjunto de ámbitos sociales: desde el funcionamiento del mercado de trabajo, a la organización de las empresas, a la sostenibilidad de los sistemas de protección social y, sobre todo, a la forma en que concebimos las trayectorias profesionales.

Durante décadas y como consecuencia de los avances sociales y laborales hemos organizado nuestras instituciones sobre una realidad en la que la jubilación marcaba el final de una vida laboral relativamente corta y el comienzo de un período limitado de inactividad hasta la muerte. Hoy esa realidad ha cambiado. La longevidad amplía de forma significativa el tiempo disponible tras el acceso a la jubilación y convierte esa etapa en una parte sustancial del ciclo vital. **La cuestión ya no consiste únicamente en cómo financiar esa nueva realidad. Consiste también en cómo organizarla.**

3.2. La cultura de la jubilación

Los cambios sociales e institucionales de calado resultan difíciles cuando permanecen inalterados los marcos culturales que les dieron origen. En torno a la jubilación se ha consolidado una cultura social profundamente arraigada que identifica este momento con el final de la vida profesional y con el inicio de una etapa de inactividad. Esa visión ha contribuido durante décadas a proporcionar seguridad y certidumbre, pero responde a unas condiciones demográficas, laborales y sociales que hemos superado y a las que, evidentemente, no vamos a renunciar.

La cultura social imperante ha consolidado algunas percepciones que condicionan los marcos culturales y el debate público:

- acceder a la jubilación tan pronto como sea posible constituye una sana y legítima aspiración individual;
- y además hacerlo con la mayor compensación económica posible;
- esta nueva situación implica necesariamente el abandono de cualquier actividad profesional significativa;

- la sostenibilidad del Sistema es una responsabilidad exclusiva de las instituciones públicas.

No cuestionamos la legitimidad del derecho a la jubilación ni la necesidad de protegerlo. Sin embargo, consideramos necesario revisar el marco cultural desde el que lo interpretamos y por ello ser capaces de dejar de identificarlo con una ruptura definitiva de toda forma de contribución.

3.3. La hipocresía del discurso sobre el talento senior

Existe una contradicción que el debate público sobre longevidad laboral raramente nombra con claridad, y que sin embargo resulta determinante para entender por qué las cosas no cambian: **las organizaciones afirman necesitar el talento senior y al mismo tiempo lo expulsan sistemáticamente.** No es negligencia. No es ignorancia. Es una racionalidad económica y cultural perfectamente coherente con los incentivos que el Sistema genera, y que no cambiará mientras esos incentivos no cambien. Vamos a intentar analizar esta contradicción en sus tres dimensiones:

La dimensión económica. Para muchas empresas, especialmente las grandes, la prejubilación sigue siendo un instrumento de gestión de plantilla económicamente atractivo. Permite reducir costes de personal, renovar perfiles y evitar conflictos laborales complejos, todo ello con un coste reputacional bajo porque socialmente es aceptado. Mientras el Sistema de protección social facilite y subsidie implícitamente esa salida anticipada, y mientras los incentivos fiscales no penalicen claramente esa práctica, las organizaciones seguirán usándola. El discurso sobre el valor de la experiencia y la responsabilidad social, no compite con la aritmética de los costes laborales.

La dimensión cultural. El edadismo organizativo no suele ser explícito ni consciente. Se manifiesta en decisiones aparentemente neutras: en los criterios de selección que priorizan "perfiles dinámicos" o "adaptabilidad al cambio" como eufemismos de juventud; en la menor inversión formativa en trabajadores mayores de 50 años bajo el argumento implícito del "retorno limitado"; en la ausencia de planes de desarrollo para la etapa senior; o en la tendencia a asociar automáticamente experiencia con rigidez y juventud con innovación. Ninguna de estas prácticas aparece en los códigos de conducta, sin embargo, todas ellas operan en la cultura real de las organizaciones.

La dimensión individual. El edadismo no solo opera desde las organizaciones hacia los trabajadores. Opera también en la propia percepción que muchos profesionales tienen de sí mismos. Décadas de

socialización en una cultura que identifica envejecimiento con declive generan en muchos casos una profecía autocumplida: profesionales que interiorizan prematuramente la idea de que su tiempo productivo está llegando a su fin, que reducen su inversión en actualización competencial porque "ya no merece la pena", o que aceptan condiciones de salida que no aceptarían en otras circunstancias porque el entorno cultural les dice que es lo adecuado.

Comprender estas tres dimensiones del edadismo es imprescindible porque determina qué tipo de intervenciones pueden ser efectivas. Las campañas de sensibilización son necesarias pero insuficientes si no van acompañadas de cambios en los incentivos económicos y en las prácticas organizativas reales. Y estos cambios son necesarios pero insuficientes si no van acompañados de una transformación cultural que modifique la percepción del talento senior tanto en las organizaciones como en los propios profesionales.

3.4. El lenguaje es la base de construcción de los marcos culturales e institucionales

Los Derechos sociales y las Instituciones no se sostienen únicamente mediante normas jurídicas. También lo hacen a través de las palabras con las que las describimos. Expresiones como **retiro, pasividad, tercera edad** o incluso determinadas formas de utilizar el término **jubilación** transmiten la idea de una etapa caracterizada por la desvinculación progresiva de toda actividad profesional que tenga un impacto económico y social.

Sin embargo, la realidad de las sociedades longevas muestra ya situaciones muy diversas. Cada vez resulta más frecuente que las personas deseen continuar participando, aunque sea de forma diferente, mediante actividades profesionales, de mentoría, formación, consultoría, voluntariado, emprendimiento o colaboración institucional. **El lenguaje debe ser capaz de reflejar esa diversidad.**

La transición profesional vinculada a la edad no constituye únicamente un cambio terminológico. Significa reconocer que entre el empleo a tiempo completo y la inactividad definitiva existe un amplio espacio para nuevas formas de actividad, contribución y participación. Cambiar las palabras no transforma por sí solo la realidad, pero resulta mucho más complejo el cambio si la seguimos describiendo con pensadas para otro tiempo.

3.5. Corresponsabilidad y nuevo contrato social

La longevidad plantea también una cuestión de corresponsabilidad. La protección social constituye uno de los principales logros del estado del

bienestar y la jubilación representa un derecho cuya preservación debe seguir siendo una prioridad colectiva. **Pero la sostenibilidad futura de ese modelo dependerá igualmente de nuestra capacidad para adaptar instituciones, comportamientos y expectativas a las nuevas realidades demográficas.**

Ello exige superar una visión basada exclusivamente en los derechos individuales para incorporar una reflexión más amplia sobre la contribución de cada generación al mantenimiento del sistema y sobre las oportunidades que ofrece una vida más larga para seguir aportando valor económico y social. No se trata de sustituir derechos por obligaciones. Se trata de comprender que los derechos sólo pueden preservarse de forma duradera cuando evolucionan al mismo ritmo que la sociedad a la que sirven.

Paralelamente hemos de ser conscientes sobre lo que podemos denominar economía política del edadismo. Y ello supone plantearse y responder a la contradicción que supone la existencia de un consenso cada vez más amplio sobre el valor del talento senior, sobre el coste económico y social de desperdiciar la experiencia acumulada, y sobre la necesidad de alargar las trayectorias profesionales, ¿por qué las prácticas reales apenas cambian?

La respuesta no es sencilla, pero tiene una lógica clara. El edadismo organizativo persiste porque es racionalmente coherente con el sistema de incentivos determinado. Una empresa que prejubiliza a un trabajador de 58 años transfiere una parte significativa del coste de esa decisión al Sistema público de protección social, en forma de prestaciones por desempleo, subsidios para mayores de 52 años o anticipos de jubilación. **El beneficio privado de la reducción de costes laborales es inmediato y directo. El coste social de esa decisión es diferido, difuso y colectivo.** En esas condiciones, pedir a las organizaciones que cambien voluntariamente su comportamiento apelando únicamente a valores o a reputación tiene un efecto limitado. **La conclusión no puede ser otra que la de que necesitamos una modificación de los incentivos que hacen que el edadismo sea hoy económicamente racional.**

Las sociedades que han avanzado más en este terreno no lo han hecho únicamente con campañas de comunicación. Lo han hecho combinando tres tipos de intervención: incentivos económicos positivos para las empresas y organizaciones que mantienen y desarrollan talento senior; desincentivos claros para las prácticas de salida anticipada subsidiada; y marcos regulatorios que dificultan la discriminación por edad en los procesos de selección, formación y promoción. **Sin esa combinación, el cambio cultural tiene pocas posibilidades de traducirse en cambio de comportamiento a escala.**

La corresponsabilidad que este informe defiende implica también que las Instituciones del sector público asuman su parte de responsabilidad en el mantenimiento del edadismo. Un Sistema que facilita y financia implícitamente la salida anticipada del mercado de trabajo no puede al mismo tiempo exigir a las empresas que retengan el talento senior. La coherencia entre el discurso y los incentivos es la condición previa para que el cambio sea posible.

3.6. Propuestas de nuevos términos:

Por ello debemos encontrar un nuevo lenguaje que abra un marco mental nuevo, tenga legitimidad institucional y no parezca propaganda corporativa.

Mientras que **“Retiro/Jubilación”** transmiten: salida, desvinculación, pasividad, final de etapa, pérdida de centralidad económica y social. Además, es un concepto que pertenece a un modelo industrial clásico: estudiar → trabajar → retirarse > envejecer. En su lugar deberíamos de introducir el concepto de **“Transición profesional vinculada a la edad”** El planteamiento a abordar de futuro debe centrarse en elementos opuestos: continuidad, contribución, flexibilidad, longevidad, nuevas formas de aportación y de valor social y económico.

Los términos que proponemos son:

1. “Transición”

Es más sólido para definir las nuevas realidades.

Ejemplos

transición laboral sénior,
transición a nuevas formas de actividad,
transición profesional vinculada a la edad,

Ventajas: neutral, académica, moderna, y compatible con políticas públicas. Y además permite romper la lógica binaria: trabajar/dejar de trabajar.

2. “Longevidad laboral”

Puede convertirse en el nuevo concepto clave.

Ejemplos

nueva arquitectura de longevidad laboral,
economía de la longevidad,
gestión de la longevidad profesional.

Ventajas: cambia completamente el marco, desplaza el foco desde el concepto de edad al de > capacidad, conecta con la transformación demográfica además de ser atractivo desde el punto de vista comunicativo.

3. “Segunda trayectoria profesional”

Muy útil en la medida que engloba cambio + continuidad.

Ejemplos

segunda etapa profesional,
nuevas trayectorias de valor.

Ventajas: pone el acento en la posibilidad de extender la actividad profesional.

4. “Actividad profesional en la etapa senior”

Más elegante que jubilación activa.

Ejemplos

modelos de continuidad profesional para seniors,
nuevos formatos profesionales,
nuevas actividades profesionales.

Ventajas: introduce el concepto de voluntariedad, enfatiza el vínculo gradual y es compatible con los nuevos formatos y actividades.

5. “Contribución”

Desplaza el foco del coste a la aportación

Ejemplo

modelos de contribución,
los seniors pueden seguir contribuyendo socialmente.

Ventajas: Importante porque no todo tiene que ser empleo tradicional,

Paralelamente proponemos una serie de términos que deberían de desaparecer del lenguaje social:

Términos a evitar/eliminar

“Retiro”

Plantea el concepto de ruptura que pretendemos evitar.

“Envejecimiento activo”:

Está muy usado institucionalmente y ya perdió fuerza conceptual.

“Envejecimiento productivo”

Suena instrumentalizador.

“Jubilación activa”

Sigue orbitando alrededor de la jubilación.

Tabla de conceptos

Modelo tradicional	Modelo del siglo XXI
Aprendizaje	Aprendizaje continuo
Carrera	Trayectoria profesional
Dependencia	Contribución
Edadismo	Igualdad
Envejecimiento	Longevidad
Formación permanente	Formación a lo largo de la vida
Inactividad	Actividad flexible
Jubilación	Transición profesional
Paro	Desempleo
Políticas Activas	Políticas de Empleo

Modelo tradicional	Modelo del siglo XXI
Políticas Pasivas	Políticas de Empleo
Prestaciones no contributivas	IMV/RMU
Profesionales mayores	Profesionales seniors
Retiro	Transición
Sistema Público de Empleo	Sistema de Empleo
Voluntariado	Contribución social

3.7. El horizonte de los profesionales de 70 y 75 años

Existe una conversación que las sociedades longevas necesitan tener y que hasta ahora han evitado sistemáticamente. **No es la conversación sobre si jubilarse a los 65 o a los 67. Es la conversación sobre qué ocurre después.** Más concretamente, sobre qué ocurre cuando una persona de 70, 75 o incluso más años quiere seguir contribuyendo y el sistema, las organizaciones y la cultura no saben qué hacer con ella.

Durante décadas hemos construido el concepto de "persona mayor" sobre una realidad biológica y social que ya no existe. Una persona que hoy cumple 70 años pertenece, en términos de salud, capacidad cognitiva y expectativa de vida activa, a una categoría completamente distinta a la de alguien que cumplía 70 años hace treinta. **Sin embargo, nuestros marcos mentales, nuestras instituciones y nuestras organizaciones siguen operando como si esa transformación no hubiera ocurrido.**

El resultado es una contradicción que se irá haciendo cada vez más visible: por un lado, sistemas de protección social que necesitan más cotizantes y más años de actividad para garantizar su sostenibilidad; por otro, una cultura que expulsa el talento senior del mercado de trabajo mucho antes de que deje de ser productivo, y que después no sabe qué hacer con las personas que siguen queriendo contribuir más allá de la edad formal de jubilación. Romper esta contradicción exige ir más allá de los ajustes paramétricos del sistema de pensiones. **Exige replantearse culturalmente qué significa ser activo a partir de los 70 años, qué formas de contribución son posibles y deseables en esa etapa, y qué papel deben desempeñar las instituciones, las organizaciones y la propia sociedad para que esas formas de contribución sean accesibles, reconocidas y valoradas.**

Esta no es una cuestión del futuro lejano. Es una cuestión del presente inmediato. La generación del baby boom está llegando ya a esas edades con un perfil completamente diferente al de generaciones anteriores: más formada, más conectada, más saludable y con una relación con el trabajo y el

propósito personal que no encaja en los patrones tradicionales de la inactividad posterior a la jubilación. **Ignorar ese hecho no lo hace desaparecer. Solo lo convierte en un recurso desperdiciado**

Concepto clave:

“Las sociedades longevas no exigen únicamente nuevas políticas; exigen un nuevo marco cultural desde el que comprender el trabajo, la jubilación y la contribución de las personas a lo largo de la vida”



Capítulo 4:

“De la ruptura a la transición profesional”

Durante décadas hemos identificado el acceso a la jubilación con el final de la vida profesional. Esa equivalencia respondió a una realidad histórica. Hoy ha dejado de ser la única posible.

4.1. Una identificación que ya no responde a la realidad

El modelo tradicional de jubilación se construyó sobre una secuencia sencilla: educación, empleo, jubilación e inactividad (retiro). Durante buena parte del siglo XX esta secuencia conseguida tras un largo periodo de conflicto y disputas sociales resultó coherente con la evolución demográfica, los roles laborales, la estructura del empleo y la esperanza de vida. **En ese contexto, el**

acceso a la jubilación coincidía, de forma natural, con el cese definitivo de la actividad profesional.

Sin embargo, en las sociedades longevas esta lógica se modifica sustancialmente. El incremento de la esperanza de vida, la mejora de las condiciones de salud, la transformación de las ocupaciones y la creciente diversidad de las trayectorias profesionales hacen posible imaginar modelos mucho más flexibles de transición entre el trabajo y la jubilación. La cuestión que se plantea a cada persona ya no consiste en elegir entre trabajar o jubilarse. Consiste en reconocer que entre ambas situaciones existe un amplio espacio para trayectorias diversas.

Uno de los principales objetivos de este informe consiste en distinguir dos conceptos que con frecuencia se utilizan como si fueran equivalentes.

Jubilación/ruptura	Transición profesional
Derecho reconocido por el Sistema de protección social	Forma de finalizar o transformar una relación profesional
Acceso a una prestación que no permite desarrollar ningún tipo de actividad complementaria	Cambio en la forma de participar profesionalmente
Basada en un marco mental y normativo estricto	Adaptable a cada contexto y cada situación individual y organizativa.
Igual para todos	Diversa según cada trayectoria

Mientras la jubilación constituye una institución jurídica y social, la transición profesional representa una determinada forma de gestionar el cambio entre diferentes etapas.

4.2. El concepto de transición profesional

Proponemos entender **la transición profesional vinculada a la edad cómo el proceso mediante el cual una persona reorganiza progresivamente su actividad** profesional, económica y social durante los años previos y posteriores al acceso a la jubilación, **adaptándola a sus motivaciones, capacidades, preferencias y circunstancias personales.**

Esta transición no responde a un modelo único. Puede adoptar múltiples formas y desarrollarse con distinta intensidad y modificarse/adaptarse a las circunstancias derivadas de los roles profesionales, los intereses organizativos o el proyecto vital de cada persona. Lo importante no es la duración del proceso, sino que éste se produzca de una forma consciente y planificada.

Aceptar la transición profesional vinculada a la edad significa reconocer que la contribución puede continuar de formas muy diversas. Algunas personas, si disponen de los incentivos adecuados, decidirán prolongar su actividad laboral, mientras otras optarán por fórmulas de jubilación parcial o flexible o por desarrollar actividades de mentoría, consultoría, emprendimiento, formación o voluntariado especializado. Por último, cabe que también opten por dedicarse a proyectos sociales, comunitarios o de participación institucional.

Todas estas opciones responden a una misma lógica. La transición profesional no define un itinerario concreto, sino un marco que permite construir itinerarios distintos y constituye una de las principales diferencias entre el modelo que proponemos y los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en retrasar la edad de jubilación. **No proponemos un único camino. Proponemos ampliar las posibilidades de elección.** Y la puesta en marcha de dinámicas sociales para que ello se desarrolle con transparencia y con legitimidad social.

4.3. Nuevas formas de participación y contribución

La creciente longevidad obliga a reconsiderar las categorías tradicionales que han estructurado la relación entre trabajo y jubilación durante décadas. La cuestión ya no consiste únicamente en determinar cuándo debe terminar una trayectoria carrera profesional, sino en identificar las múltiples formas de participación que pueden desarrollarse a partir de ese momento.

La continuidad profesional no debe interpretarse como una obligación ni como una alternativa a la jubilación. **Debe entenderse como una posibilidad u opción individual que las sociedades longevas deberán aprender a reconocer, valorar y facilitar.**

Las transformaciones tecnológicas y organizativas han ampliado significativamente las posibilidades de participación profesional más allá de los modelos tradicionales de empleo a tiempo completo. Estas nuevas fórmulas ofrecen ventajas tanto para las personas como para las organizaciones, al permitir la continuidad de la contribución sin necesidad de reproducir los esquemas tradicionales de la actividad laboral.

La transformación del trabajo y de las trayectorias vitales está favoreciendo la aparición de múltiples modalidades de continuidad profesional tras la jubilación formal. Entre las más relevantes destacan:

1.- Actividades de mentoring y transferencia de conocimiento

La creciente complejidad organizativa y tecnológica incrementa el valor estratégico del conocimiento acumulado y de la experiencia práctica. Muchos profesionales en edad senior poseen capacidades que les hacen

perfectamente capaces de desarrollar actividades de acompañamiento difícilmente sustituibles mediante procesos convencionales de formación.

2.- Consultoría y asesoramiento especializado

La experiencia acumulada durante trayectorias profesionales largas favorece también la continuidad mediante actividades de asesoramiento, consultoría o participación en proyectos específicos.

3.- Continuidad en formatos parciales y/o flexibles

La continuidad profesional puede adoptar igualmente modalidades caracterizadas por: reducciones de jornada, trabajos por proyectos, proyectos o participación intermitentes. Estas fórmulas facilitan transiciones más graduales entre actividad intensa y retirada completa, evitando rupturas abruptas tanto desde el punto de vista profesional como personal.

4.- Emprendimiento senior

En determinados casos, la etapa posterior a la jubilación formal puede favorecer el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales o profesionales. La experiencia acumulada, el conocimiento sectorial y las redes de relación constituyen activos especialmente relevantes para el desarrollo de nuevas actividades profesionales en estos momentos.

5.- Actividades sociales y/o voluntariado

La opción de desarrollar actividades profesionales en el sector social es uno de los formatos más relevantes de continuidad contributiva. Unas actividades que pueden interpretarse como una modalidad de transición profesional ampliada, del que disponen las sociedades longevas para canalizar parte del capital humano, profesional y relacional acumulado por generaciones de trabajadores hacia actividades de interés colectivo que refuercen la cohesión social, la solidaridad intergeneracional y la participación ciudadana.

4.4. Una nueva categoría para el debate público

Gran parte del debate actual continúa organizado alrededor de preguntas como:

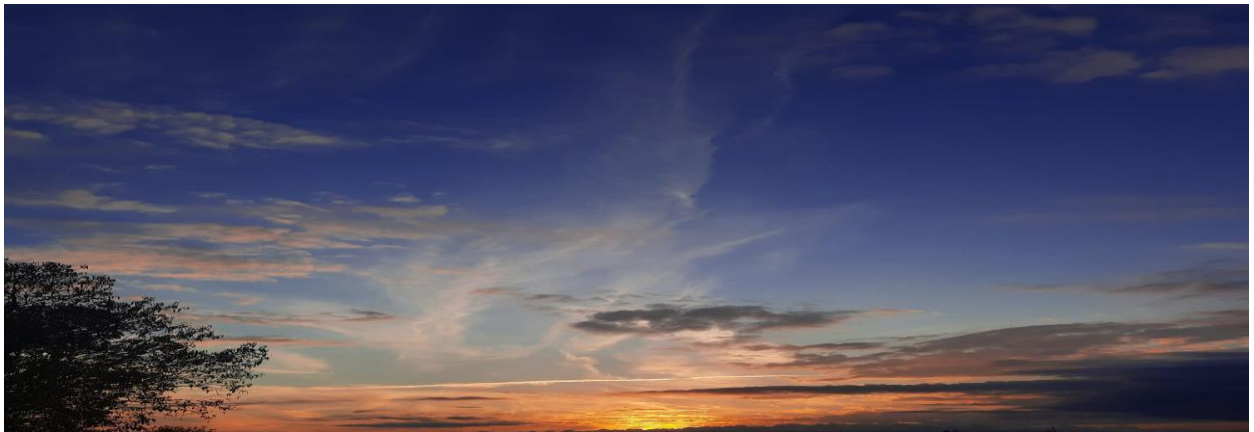
- ¿A qué edad debemos jubilarnos?
- ¿Cómo garantizar la sostenibilidad financiera del sistema?
- ¿Qué incentivos debemos instrumentar para favorecer la prolongación de la vida laboral?
- ¿Qué dinámicas debemos poner en marcha para que modifiquen los marcos mentales y culturales vinculadas a la jubilación?

Todas ellas seguirán siendo necesarias. Aunque consideramos que es necesario incorporar una cuestión adicional: **¿Cómo debemos gestionar la transición entre la vida laboral y la jubilación en las sociedades longevas?**

Responder a esta cuestión exige una nueva categoría de análisis que no sustituye al debate tradicional pero que lo amplía ya que permite integrar dimensiones organizativas, culturales, económicas y sociales que hasta ahora han permanecido en un segundo plano.

Concepto clave:

“La jubilación puede seguir definiendo el acceso a un derecho mientras que la ruptura laboral no tiene por qué seguir marcando el final de la contribución”.



Capítulo 5

“El valor de la continuidad profesional en las sociedades longevas”

La longevidad no amplía únicamente los años de vida; amplía también el tiempo potencial de contribución de las personas. El verdadero reto consiste en crear las condiciones para que esa contribución pueda mantenerse de formas diversas, voluntarias y socialmente valiosas.

5.1. La longevidad como oportunidad

El aumento de la esperanza de vida suele analizarse desde la perspectiva de sus efectos sobre el gasto público, la sostenibilidad de los sistemas de protección social o la evolución demográfica. Sin restar importancia a estos desafíos, existe otra dimensión que merece una atención equivalente: **la oportunidad que representa disponer de una población con mayor experiencia, mejores condiciones de salud y capacidad para seguir contribuyendo durante más tiempo.**

Como ya hemos apuntado en este informe la organización tradicional de las trayectorias profesionales respondía a un esquema relativamente uniforme. Hoy, sin embargo, la diversidad de recorridos vitales, el cambio tecnológico, la evolución de las profesiones y la prolongación de la vida hacen posible concebir modelos mucho más flexibles.

Las sociedades longevas deben dejar de considerar la experiencia acumulada como un recurso que desaparece con la jubilación y empezar a entenderla como un activo estratégico que puede y debe ser usado como un beneficio para el conjunto de la sociedad, y para el desarrollo de las actividades económicas e institucionales.

La experiencia constituye una forma de capital que difícilmente puede sustituirse mediante procesos convencionales de formación o selección.

El conocimiento tácito, la capacidad para resolver problemas complejos, las redes de relación construidas durante años o la comprensión profunda de las organizaciones representan activos de enorme valor económico y social.

Facilitar la continuidad profesional no significa conservar puestos de trabajo por razones de edad. Significa crear condiciones para que ese capital pueda seguir generando valor cuando resulte útil para las personas, para las organizaciones y para la sociedad.

Desde esta perspectiva, la transición profesional vinculada a la edad debe dejar de entenderse como un coste asociado al envejecimiento y pasar a concebirse como una inversión en conocimiento, cohesión intergeneracional y productividad.

5.2. Una realidad organizativa diversa

No existe un único modelo válido para todas las organizaciones y es evidente que hemos de tomar en cuenta sus necesidades y las diferentes opciones que se derivan de su estructura, composición y tamaño.

Las grandes empresas pueden disponer de estructuras que facilitan la planificación de la transición profesional mediante programas específicos de mentoría, transmisión del conocimiento, movilidad interna o acompañamiento a la jubilación. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas afrontan una realidad diferente. Sus recursos organizativos son más limitados, pero su proximidad y flexibilidad pueden facilitar soluciones adaptadas a cada caso. En este ámbito resulta especialmente relevante el apoyo de las organizaciones empresariales, los servicios especializados y los instrumentos de carácter sectorial.

Paralelamente el Sector Público presenta igualmente características propias. La gestión del relevo generacional, la preservación del conocimiento institucional y la planificación de los recursos humanos aconsejan incorporar progresivamente modelos de transición profesional compatibles con las necesidades de cada Administración. Unos modelos que, en todo caso, deberían respetar los criterios de equidad e igualdad en el trato.

Reconocer estas diversidades constituye una condición imprescindible para evitar de una parte soluciones o propuestas maximalistas que no puedan ser aplicables en muchos contextos y de otra aplicar criterios uniformes a realidades profundamente distintas.

5.3. Una nueva responsabilidad para las organizaciones

La gestión del talento ya no puede limitarse al acceso, desarrollo y salida de las personas de la organización. **Las sociedades longevas obligan a incorporar una cuarta dimensión: la preparación de la transición profesional.**

Ello exige entender que la última etapa de la vida laboral forma parte de la estrategia de personas de las organizaciones y no constituye únicamente una decisión individual vinculada al acceso a la jubilación. Preparar esta transición implica planificar el relevo, preservar el conocimiento, ofrecer alternativas de continuidad cuando resulten beneficiosas y facilitar que cada persona pueda diseñar con mayor autonomía la siguiente etapa de su trayectoria.

Esta responsabilidad corresponde tanto a las organizaciones como a las personas y requiere una nueva cultura de planificación compartida.

Concepto clave:

“Las sociedades longevas necesitan organizaciones capaces de gestionar el talento durante más tiempo, no únicamente trayectorias profesionales más dilatadas”.



Capítulo 6

“Hacia un nuevo modelo de transición profesional”

Aceptar la transición profesional como una nueva etapa de las trayectorias laborales exige dotarla de objetivos, instrumentos e incentivos propios. Por ello, y una vez que hemos expuesto las razones por las que consideremos que necesitamos revisar el paradigma actual de nuestro modelo cultural, social y normativo de jubilación, vamos a intentar proponer los elementos básicos de un modelo alternativo capaz de orientar las políticas públicas, las estrategias empresariales y las decisiones individuales.

6.1. La transición profesional como proceso

La transición profesional no debe entenderse como un acontecimiento puntual vinculado al acceso a la jubilación, sino como un proceso que conviene preparar con antelación suficiente. Su finalidad consiste en facilitar que cada persona pueda reorganizar progresivamente su actividad profesional, económica y social, identificando las alternativas más adecuadas a sus capacidades, expectativas y circunstancias personales. Preparar la transición significa reducir incertidumbres, favorecer decisiones informadas y construir itinerarios personalizados.

Proponemos que las organizaciones incorporen un período estructurado de preparación para la transición profesional que, **con carácter orientativo**, pueda iniciarse aproximadamente **dos años antes** de la fecha prevista de acceso a la jubilación. Un periodo que no debe interpretarse como una regla rígida. Aunque con la duración mínima definida el periodo real y sus contenidos deberán ser adaptados a las características de cada persona, rol, organización y sector de actividad.

La negociación colectiva constituye un instrumento especialmente adecuado para concretar esta adaptación y facilitar soluciones acordes con la diversidad del tejido productivo con el objetivo de no fijar un calendario uniforme sino en evitar que una decisión de tanta trascendencia continúe produciéndose de forma improvisada.

La transición profesional requiere instrumentos específicos. Entre otros:

- planes individuales de transición;
- orientación profesional especializada;
- actualización competencial;
- programas de mentoría;
- mecanismos de transferencia de conocimiento;

- fórmulas flexibles de organización del trabajo;
- servicios de apoyo al emprendimiento y al voluntariado especializado.

No se trata de crear nuevas estructuras administrativas, sino de integrar estos instrumentos en las políticas de personas de las organizaciones y en las dinámicas y servicios del Sistema de Empleo.

6.2 Incentivos para personas y organizaciones

El modelo de transición que proponemos sólo podrá consolidarse si conseguimos modificar radicalmente los modelos y paradigmas mentales vinculados al concepto de jubilación y generar valor social para todos los actores implicados.

Por ello consideramos necesario desarrollar un sistema equilibrado de incentivos que combine medidas de naturaleza económica, fiscal, organizativa y reputacional. En el ámbito empresarial, estos incentivos deberían favorecer la planificación del relevo generacional, la conservación del conocimiento y la implantación de programas de transición.

Para las personas, deberían facilitar decisiones libres e informadas, eliminando barreras innecesarias y promoviendo itinerarios compatibles con sus preferencias y capacidades.

6.3. Un modelo flexible y compartido

Las sociedades longevas requieren soluciones capaces de adaptarse a la diversidad de sectores, profesiones, organizaciones y trayectorias personales. Por ello no proponemos un modelo uniforme, **sino que defendemos un marco común sustentado en principios compartidos y desarrollado mediante instrumentos flexibles y a través de la negociación colectiva tanto a nivel general como sectorial.**

Las políticas públicas deben establecer el marco general. La negociación colectiva debe adaptarlo a cada contexto y realidad, las organizaciones integrarlo en su gestión y las personas disponer de la capacidad, de la información y de la autonomía necesarias para decidir su propio itinerario. Todo ello es necesario si queremos consolidar el cambio de paradigma.

El modelo tradicional de jubilación se ha construido históricamente sobre la idea de una transición relativamente abrupta entre actividad laboral y retirada definitiva de la vida profesional. Hoy vivimos en otro contexto en el que la prolongación de la esperanza de vida, la mejora general de las condiciones de salud, la creciente flexibilidad de las formas de trabajo y la

evolución de las expectativas personales están contribuyendo a cuestionar las lógicas tradicionales.

Cada vez y de facto los y las seniors acceden a la situación formal de jubilación mientras mantienen diversas formas de actividad profesional que ya se han descrito en el presente documento. Unas dinámicas que reflejan un cambio progresivo en la manera de entender la relación entre inactividad formal y contribución profesional. **La cuestión, por tanto, ya no consiste únicamente en determinar cuándo finaliza la vida laboral formal, sino en cómo articular modelos de continuidad profesional compatibles con trayectorias vitales más diversas, flexibles y largas.**

6.4. Los límites del modelo actual

A pesar de la creciente aparición de trayectorias híbridas, buena parte de los marcos regulatorios, culturales y organizativos continúan respondiendo todavía a una lógica binaria de actividad o inactividad. **Siguen sin reconocer e incluso dificultan modelos de flexibilidad, gradualidad o compatibilidad entre la situación de transición profesional vinculada a la edad.**

Por otra parte, como se ha indicado en capítulo (3), **persisten importantes barreras culturales y organizativas** que van desde la identificación automática entre jubilación y pasividad profesional, percepción negativa del envejecimiento, rigidez de los sistemas sociales o desconfianza hacia los modelos flexibles. profesional,

La consecuencia es que siguen persistiendo frenos culturales a la contratación de trabajadores en edades senior y que muchas formas potenciales de continuidad profesional, después del acceso a la jubilación, se desarrollan en situaciones de “alegalidad” o son actividades que tienen poca promoción desde el punto de vista organizativo. Y todo ello cuando, como ya se ha descrito en este documento vivimos en un contexto en el que, al margen de la aportación que representan, permitirían reducir la presión financiera sobre la sostenibilidad de los sistemas de protección social.

La continuidad profesional no debe interpretarse exclusivamente desde una perspectiva económica o institucional. Constituye, también, un factor relevante para el mantenimiento de la identidad y del propósito personal; una fuente de reconocimiento personal, y la continuidad de las relaciones sociales. También supone efectos relevantes sobre el bienestar psicológico, el equilibrio relacional, la sensación de utilidad y la capacidad para adaptarse a las nuevas etapas vitales.

En sociedades caracterizadas por una creciente longevidad, esta distinción adquiere una relevancia creciente. La continuidad profesional en las etapas senior y el acceso a la jubilación, en un contexto de calidad de vida

que no se había vivido en las generaciones pasadas, no implica necesariamente la desaparición de capacidades, experiencia, conocimiento o voluntad de contribución. Por ello, resulta necesario desvincular progresivamente la jubilación formal de la idea de inactividad obligatoria.

Desde esta perspectiva, la longevidad laboral no debe entenderse únicamente como prolongación cronológica de la actividad, **sino como capacidad de aprovechar de manera sostenible el valor estratégico de los profesionales senior en trayectorias profesionales largas y diversas.**

Concepto clave:

“Las sociedades longevas no necesitan sólo gestionar mejor el final de la vida laboral; también la transición hacia nuevas formas de contribución”.



Capítulo 7

“La transición profesional como política pública”

Toda transformación institucional requiere un nuevo marco conceptual, pero también un nuevo modelo de gobernanza capaz de convertir las ideas en decisiones y éstas en acciones concretas.

7.1. Un debate que debe ampliarse

Durante los últimos años, el debate sobre la jubilación se ha concentrado principalmente en la sostenibilidad financiera del sistema público de pensiones, la evolución de la esperanza de vida, la edad de acceso a la

jubilación y los incentivos para prolongar la actividad laboral. Todas estas cuestiones seguirán siendo determinantes durante las próximas décadas. Sin embargo, consideramos que el nuevo contexto demográfico obliga a incorporar una dimensión adicional: **la gestión de la transición entre la vida laboral y la jubilación.**

No proponemos sustituir el debate existente sino ampliarlo. La transición profesional no compite con la sostenibilidad del sistema; contribuye a reforzarla. No cuestiona el derecho a la jubilación; propone una nueva forma de organizar el acceso a una etapa de la vida que hoy puede prolongarse durante veinte o treinta años.

En este sentido, debe incorporarse progresivamente a la agenda de las políticas públicas relacionadas con el empleo, la protección social, la formación permanente y la gestión del talento.

7.2. Un modelo basado en la corresponsabilidad

La gestión de la transición no puede depender exclusivamente de las decisiones individuales ni descansar únicamente sobre la actuación de los poderes públicos. **Su desarrollo exige un marco de corresponsabilidad en el que participen todos los actores implicados.**

Las administraciones públicas deben establecer el marco normativo y favorecer los incentivos necesarios, las empresas y organizaciones deben incorporar la transición profesional a sus políticas de personas y a la planificación del relevo generacional y las personas disponer de información, orientación y capacidad de decisión sobre su propio itinerario.

Es una obligación de los interlocutores sociales a través de la negociación colectiva, adaptar los principios generales a la diversidad de sectores y actividades mientras que las entidades sociales y profesionales pueden desempeñar un papel relevante en el acompañamiento, la formación y la creación de nuevas oportunidades de participación.

Sólo desde esta lógica de corresponsabilidad será posible consolidar un modelo sostenible.

7.3. Una nueva prioridad para las políticas públicas

Uno de los riesgos más frecuentes de las reformas institucionales consiste en diseñar soluciones uniformes para realidades profundamente distintas.

Debemos evitar cometer este error. Por ello proponemos un marco legal que tome en cuenta los criterios de equidad y de flexibilidad.

Y ello supone que mientras que las AAPP y las grandes organizaciones disponen de capacidades y recursos para facilitar los programas estructurados de acompañamiento las pymes requieren instrumentos más sencillos y apoyos externos. Esta diversidad es el fundamento por el que defendemos un modelo flexible.

Las sociedades longevas exigen incorporar la transición profesional como una nueva prioridad de las políticas públicas lo que implica tomar en consideración la necesidad de coordinar las políticas de empleo, las educativas y de formación a lo largo de la vida, de protección social y de envejecimiento activo.

Pero también supone reconocer que el éxito de estas políticas no dependerá únicamente de la aprobación de nuevas normas sino de la capacidad para generar los cambios culturales que permita comprender la última etapa de la vida profesional como una etapa de actividad (aunque en formatos diferentes) y no únicamente como inactividad.

7.4. Necesitamos una reforma de los incentivos

Las políticas públicas orientadas a prolongar la vida laboral y a combatir el edadismo tienen una limitación estructural que raramente se explicita: operan sobre comportamientos que responden a una lógica de incentivos que esas mismas políticas no modifican. Mientras esa contradicción no se resuelva, los resultados serán inevitablemente modestos.

Hemos identificado cuatro ámbitos de intervención en este ámbito:

Primero, la financiación de las salidas anticipadas. El sistema actual permite y en algunos casos facilita que trabajadores de 55-60 años abandonen el mercado de trabajo con coberturas económicas suficientes para no tener incentivos de reincorporación. Mientras ese mecanismo exista en su forma actual, cualquier política de prolongación de la vida laboral operará contra corriente. No se trata de eliminar la protección social de las personas en esa situación, sino de diseñar mecanismos que incentiven la reincorporación y que no subsidien la inactividad permanente como primera opción.

Segundo, la inversión en formación continua. Los datos muestran que la participación de los trabajadores senior en programas de formación continua es significativamente inferior a la de grupos de menor edad. Parte

de la explicación está en la percepción del retorno limitado, tanto por parte de las empresas como de los propios trabajadores.

Corregir esto exige incentivos específicos: bonificaciones adicionales para la formación de trabajadores en edad senior, itinerarios de actualización competencial orientados a la etapa senior, y evaluación del impacto de esa formación en la continuidad profesional.

Tercero, los criterios de selección y contratación. La discriminación por edad en los procesos de selección es difícil de detectar y más difícil aún de probar. Los marcos regulatorios actuales la prohíben formalmente pero no generan incentivos suficientes para que las organizaciones la combatan activamente.

Algunas experiencias internacionales han explorado fórmulas como la auditoría de diversidad generacional, el anonimato de la edad en los procesos de selección, o el establecimiento de objetivos mínimos de contratación senior con contrapartidas de bonificación. Son instrumentos imperfectos, pero tienen más impacto que las apelaciones genéricas a la no discriminación.

Cuarto, el reconocimiento del voluntariado profesional senior.

Una parte significativa de la contribución de los profesionales senior después de la jubilación formal se produce a través de actividades de mentoría, consultoría no remunerada, trabajo en entidades del tercer sector o participación en proyectos comunitarios.

Esa contribución es real, tiene valor económico y social demostrable, y sin embargo es prácticamente invisible para los sistemas de reconocimiento e incentivo existentes. Desarrollar mecanismos que la reconozcan y la faciliten, sin convertirla en empleo formal, es uno de los territorios más prometedores y menos explorados de la política de longevidad laboral.

7.5. Los pilares del nuevo modelo

Las propuestas que formulamos no constituyen un conjunto de iniciativas independientes ni responden a una lógica exclusivamente normativa o institucional. Todas ellas forman parte de un mismo modelo conceptual orientado a facilitar la adaptación de las personas, las organizaciones y las instituciones a sociedades caracterizadas por una creciente longevidad.

Este modelo descansa sobre cuatro pilares complementarios que, en conjunto, configuran una nueva forma de entender la relación entre trabajo, jubilación y contribución.

- **Pilar 1: Transformar el lenguaje y los marcos culturales.**
- **Pilar 2: Adaptar la gestión a trayectorias profesionales más largas.**
- **Pilar 3: Construir nuevos modelos de transición profesional.**
- **Pilar 4: Actualizar la protección social y el marco institucional**

Pilar 1. Transformar el lenguaje y los marcos culturales

Las sociedades interpretan la realidad a través de los conceptos que utilizan para describirla. Durante décadas, términos como retiro, edad pasiva o final de la vida laboral han contribuido a consolidar una visión de la jubilación asociada a la desvinculación y a la inactividad.

Consideramos necesario evolucionar hacia un nuevo marco conceptual basado en ideas como transición profesional, continuidad contributiva y longevidad laboral. **Transformar el lenguaje no constituye un ejercicio semántico. Constituye una condición previa para transformar las políticas, las organizaciones y las expectativas sociales.**

Pilar 2. Adaptar las organizaciones y la gestión de personas

La longevidad no representa únicamente un desafío para los sistemas de protección social. Supone también un desafío para la gestión del talento. Las organizaciones deberán aprender a gestionar plantillas más diversas desde el punto de vista generacional, carreras profesionales más extensas y nuevas formas de participación laboral.

La formación continua, la transferencia de conocimiento, la lucha contra el edadismo y la planificación anticipada de la transición profesional constituyen elementos esenciales de este proceso. **La longevidad laboral exige una nueva cultura organizativa capaz de reconocer el valor estratégico de la experiencia.**

Pilar 3. Construir nuevas formas de continuidad contributiva

Las sociedades longevas requieren modelos más flexibles que permitan a las personas mantener, si así lo desean, distintos niveles de contribución a través del trabajo, el emprendimiento, la consultoría, el voluntariado profesional o cualquier otra actividad compatible con sus capacidades y preferencias con el objetivo de ampliar las posibilidades de elección y participación.

El acceso a la jubilación formal no debería implicar necesariamente el final de toda forma de participación profesional, económica o social.

Pilar 4. Actualizar el marco institucional

La transformación demográfica obliga a revisar algunos de los marcos institucionales contruidos para una realidad caracterizada por trayectorias vitales significativamente más cortas.

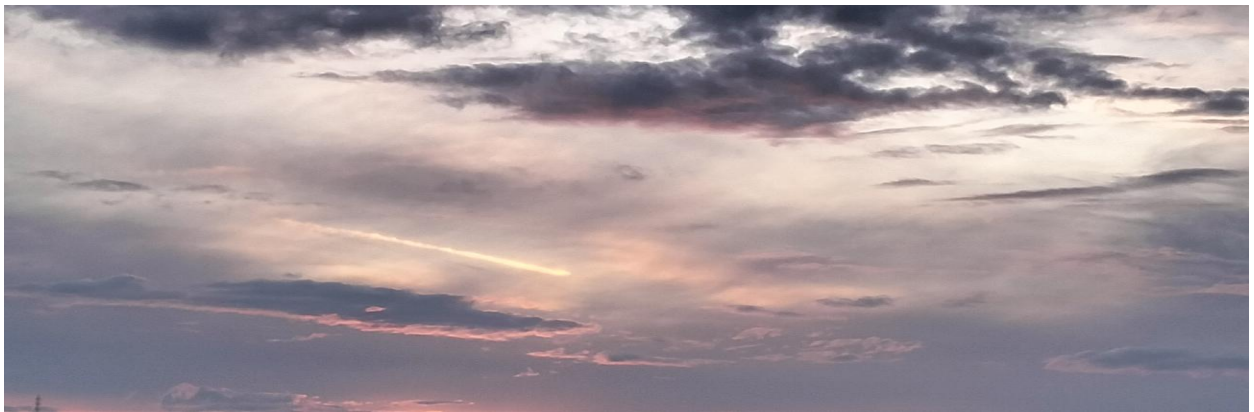
La sostenibilidad futura dependerá tanto de la fortaleza de los Sistemas de protección social como de nuestra capacidad para construir nuevos modelos de transición profesional y continuidad contributiva. **Las políticas de protección deberán evolucionar hacia modelos capaces de integrar empleo, formación y envejecimiento activo.**

En conjunto, estos cuatro pilares configuran nuestra propuesta para afrontar uno de los principales desafíos de las próximas décadas. **La longevidad**

constituye uno de los grandes logros de nuestro tiempo. El reto consiste ahora en aprender a gestionarla

Concepto clave:

“Las sociedades longevas no necesitan únicamente nuevas normas; necesitan una nueva forma de gobernar las transiciones profesionales”.



Capítulo 8

“Propuestas para la gestión de la transición profesional vinculada a la edad”.

Las transformaciones demográficas, laborales y sociales analizadas a lo largo de este informe exigen avanzar hacia nuevas formas de entender las transiciones profesionales.

Por ello **una parte de las propuestas no suponen reformas normativas/estructurales ni modificaciones profundas de los Sistemas de Protección social.**

Muchas de las barreras que actualmente dificultan la continuidad profesional y la participación de las personas en edad senior tienen un componente cultural, organizativo e institucional. Por ello, junto a los debates sobre sostenibilidad financiera, resulta igualmente necesario formular alternativas respecto a los modelos de gestión del talento, los marcos regulatorios, los sistemas de protección social y las percepciones colectivas asociadas a la relación entre trabajo y longevidad.

8.1. Las propuestas

Las propuestas que formulamos parten de una idea básica: las sociedades longevas requieren una transformación gradual de sus instituciones, pero también de sus marcos culturales y de las formas de gestión.

El objetivo no consiste en sustituir el actual Sistema de Protección social ni en promover una prolongación obligatoria de la vida laboral. Se trata de construir entornos más flexibles que permitan a las personas mantener, bajo criterios de voluntariedad (pero con los incentivos adecuados) diversas formas de participación profesional, económica o social más allá de la jubilación formal.

Con este propósito, las medidas se articulan en cuatro ámbitos complementarios, cada uno con un objetivo predefinido:

1. Lenguaje y cultura > **cambiar la forma de pensar**
2. Organización del trabajo > **cambiar la forma de gestionar**
3. Protección y continuidad contributiva > **nuevas formas de participar**
4. Marco institucional y regulatorio > **crear condiciones para el cambio**

Esta estructura responde a la convicción de que la transición no puede abordarse desde una única perspectiva. **La sostenibilidad futura dependerá tanto de la fortaleza de los sistemas de protección social como de nuestra capacidad para modificando los conceptos culturales construir nuevas formas de transición profesional y continuidad contributiva.**

BLOQUE I. Lenguaje y cultura

Propuesta 1: Acciones para promover el cambio de lenguaje.

Objetivo: *Promover una visión de la edad y la jubilación más acorde con las sociedades longevas, desvinculándola de la idea de inactividad.*

Implementación

Revisión de la terminología utilizada en documentos institucionales y corporativos.

Incorporación del concepto de transición profesional en políticas de recursos humanos.

Elaboración de guías de buenas prácticas para organizaciones y administraciones.

Sensibilización de medios de comunicación y agentes sociales.

Inclusión de la nueva terminología en programas de orientación profesional.

Impacto esperado

Modernización del lenguaje asociado a la jubilación.

Reducción de la asociación automática entre jubilación e inactividad.

Mayor aceptación social de trayectorias profesionales flexibles.

Indicadores

1.- Número de organizaciones adheridas a iniciativas de cambio.

2.- Incorporación del concepto en documentos públicos y corporativos.

3.- Encuestas de evaluación de la percepción social sobre la jubilación y el trabajo senior.

Actores involucrados

Administraciones públicas, organizaciones empresariales, centros de análisis e investigación, medios de comunicación y agentes sociales.

Propuesta 2: Impulsar una Estrategia de sensibilización contra el Edadismo laboral

Objetivo: *Reducir los prejuicios asociados a la edad que limitan las oportunidades de las personas senior, actuando sobre los marcos culturales, los incentivos económicos y las prácticas organizativas.*

Implementación

La estrategia debe operar en tres niveles complementarios:

En el nivel cultural:

Campañas de sensibilización dirigidas a profesionales de RRHH para identificar y eliminar eufemismos discriminatorios;

Promoción de referentes positivos de actividad profesional en la etapa senior en medios de comunicación y plataformas digitales;

Incorporación de la perspectiva generacional en los programas de formación en liderazgo y gestión de personas.

En el nivel de incentivos:

Revisión de los mecanismos de subsidio implícito a las salidas anticipadas;

Desarrollo de bonificaciones específicas para la contratación y la formación;

Creación de un sello de empresa age-friendly;

Exploración de fórmulas de compatibilidad entre prestaciones y actividad profesional que reduzcan las trampas de inactividad actuales.

En el nivel organizativo:

Desarrollo de guías de buenas prácticas para la gestión del talento senior;

Fomento de auditorías de diversidad generacional;

Incorporación de indicadores en los informes de sostenibilidad y RSC.

Impacto esperado

Reducción de la discriminación por edad en los procesos de RRHH;

Incremento de la tasa de actividad de los profesionales entre 55 y 70 años;

Mayor coherencia entre el discurso institucional sobre el valor del talento senior y las prácticas organizativas reales.

Generación de un ecosistema de incentivos que haga económicamente racional, y no solo éticamente deseable, la integración del talento senior.

Indicadores

Evolución de la tasa de actividad por grupos de edad hasta los 75 años.

Número de empresas certificadas como age-friendly.

Evolución de los indicadores de discriminación,

Datos sobre participación en actividades de formación continua.

Reducción del tiempo medio de reincorporación al mercado de trabajo de los desempleados mayores de 55 años.

Actores principales

Administraciones públicas, organizaciones empresariales, centros de análisis e investigación, medios de comunicación y agentes sociales.

Propuesta 3: Crear un Índice de Longevidad Laboral

Objetivo: *Disponer de un instrumento estable que permita medir y monitorizar la evolución de la participación profesional senior y de las nuevas formas de continuidad contributiva.*

Implementación

Definición de indicadores homogéneos.

Publicación anual de resultados.

Elaboración de rankings sectoriales y territoriales.

Comparación de buenas prácticas nacionales e internacionales.

Difusión periódica de tendencias y recomendaciones.

Impacto esperado

Mayor visibilidad del fenómeno de la longevidad laboral.

Disponibilidad de evidencia para el diseño de políticas públicas.

Generación de incentivos reputacionales para organizaciones y territorios.

Indicadores

1.- Publicación anual del índice.

2.- Número de organizaciones participantes.

3.- Cobertura sectorial y territorial.

4.- Uso del índice en estudios y políticas públicas.

Actores principales

Administraciones públicas, centros de investigación, fundaciones y observatorios especializados.

BLOQUE II. Organización y gestión del talento

Propuesta 4: Implantar los Planes Individuales de Transición Profesional (PITP)

Objetivo: *Preparar de forma anticipada la transición hacia las etapas finales de la vida profesional, evitando que las decisiones se concentren exclusivamente en el momento de la ruptura laboral.*

Implementación

Puesta en marcha dos años antes de la edad de acceso a la jubilación.

Diagnóstico competencial y de empleabilidad.

Identificación de necesidades formativas.

Diseño de itinerarios de mentoring y transferencia de conocimiento.

Orientación sobre previsión económica y continuidad profesional.

Exploración de modalidades de participación tras la jubilación formal.

Impacto esperado

Mejor preparación de la transición profesional.

Reducción de la incertidumbre asociada a la jubilación.

Menor pérdida de conocimiento crítico.

Incremento de las oportunidades de continuidad contributiva.

Indicadores

- 1.- Número de organizaciones que implantan PITP.
- 2.- Porcentaje de trabajadores participantes.
- 3.- Número de procesos de mentoring asociados.
- 4.- Encuestas para evaluar la satisfacción de los participantes.

Actores

AAPP, Empresas y Organizaciones empleadoras.

Propuesta 5: Implantar programas de transferencia intergeneracional

Objetivo: *Preservar el conocimiento crítico acumulado por los profesionales senior y facilitar su transmisión a las nuevas generaciones.*

Implementación

Programas formales de mentoring (incluido el mentoring inverso)
Procesos de acompañamiento profesional.
Comunidades de práctica.
Sistemas de documentación y transferencia de conocimiento.

Impacto esperado

Reducción de la pérdida de conocimiento organizativo.
Mejora de la integración generacional.
Incremento de la productividad y del aprendizaje colectivo.

Indicadores

- 1.- Número de programas implantados.
- 2.- Número de participantes involucrados.
- 3.- Horas de mentoring desarrolladas.
- 4.- Encuestas para evaluar la satisfacción de los participantes.

Actores involucrados

Direcciones de recursos humanos (tanto en el sector privado como en el público), interlocutores sociales.

Propuesta 6: Garantizar el derecho efectivo a la actualización profesional durante la etapa senior

Objetivo: *Evitar que la edad se convierta en un factor de exclusión de la formación y del desarrollo profesional.*

Implementación

Evaluaciones periódicas de competencias.
Acceso prioritario a programas de actualización tecnológica.
Formación específica en nuevas habilidades.
Diseñar itinerarios de cualificación y reciclaje profesional.
Programas de aprendizaje permanente.

Impacto esperado

Incremento de la empleabilidad senior.
Mejora de la adaptación tecnológica.
Aumento de la participación profesional voluntaria en edades avanzadas.

Indicadores

- 1.- Ratios de participación de trabajadores senior en acciones formativas.
- 2.- Horas de formación recibidas.
- 3.- Evolución de competencias.
- 4.- Índices de empleabilidad interna.

Actores principales

Empresas, administraciones públicas y agentes formativos.

BLOQUE III. Protección social y continuidad contributiva

Propuesta 7: Avanzar hacia modelos más flexibles de compatibilidad entre jubilación y actividad profesional

Objetivo: *Facilitar que el acceso a la jubilación no implique la finalización de la actividad profesional o contributiva, permitiendo trayectorias más flexibles y adaptadas a las preferencias individuales.*

Implementación

Simplificación de los mecanismos existentes de compatibilidad
 Difusión y clarificación de las modalidades disponibles.
 Eliminación de barreras administrativas innecesarias.
 Desarrollo de programas piloto que fomenten fórmulas de participación.
 Seguimiento periódico de las experiencias desarrolladas.

Impacto esperado

Incremento de la participación profesional voluntaria tras la jubilación.
 Mayor aprovechamiento del talento y experiencia acumulados.
 Refuerzo de la continuidad contributiva.
 Mayor flexibilidad en las trayectorias profesionales.

Indicadores

- 1.- Número de personas acogidas a fórmulas de compatibilidad.
- 2.- Evolución de la actividad profesional tras la jubilación.
- 3.- Análisis de la reducción de trámites y tiempos administrativos.
- 4.- Encuestas de evaluación del grado de satisfacción de los participantes.

Actor principal

Administración General del Estado y organismos responsables de la Seguridad Social.

Propuesta 8: Impulsar programas integrados de planificación de la longevidad profesional y económica

Objetivo: *Favorecer una preparación anticipada de las etapas finales de la trayectoria profesional mediante la integración de aspectos laborales, económicos, formativos y personales.*

Implementación

Programas de educación financiera y previsión social.
 Orientación sobre planificación patrimonial y ahorro a largo plazo.

Información sobre opciones de continuidad profesional.
Vinculación con los Planes Individuales de Transición Profesional.
Desarrollo de herramientas de autodiagnóstico y planificación.

Impacto esperado

Incremento de la autonomía individual
Reducción de incertidumbres asociadas a la jubilación.
Incremento de la capacidad de decisión sobre las distintas etapas vitales.

Indicadores

- 1.- Participación en programas de planificación.
- 2.- Nivel de conocimiento financiero y previsional.
- 3.- Utilización de instrumentos de previsión complementaria.
- 4.- Percepción de preparación para la transición profesional.

Actores involucrados

Empresas, entidades de previsión social, administraciones públicas y organizaciones especializadas.

Propuesta 9: Considerar al voluntariado social como un forma clave de continuidad contributiva

Objetivo: *Ampliar el concepto de contribución más allá del empleo facilitando que la experiencia profesional pueda ponerse al servicio de proyectos sociales, educativos o comunitarios.*

Implementación

Creación de programas de voluntariado profesional senior.
Redes de mentoría para entidades sociales.
Plataformas de intermediación entre profesionales y entidades sociales.
Reconocimiento institucional de las actividades desarrolladas.
Difusión de buenas prácticas y casos de éxito.

Impacto esperado

Aprovechamiento del capital profesional acumulado.
Fortalecimiento del tejido social.
Incremento de la participación cívica de las personas senior.
Refuerzo del bienestar y sentido de propósito.

Indicadores

- 1.- Número de programas activos.
- 2.- Participantes incorporados.
- 3.- Horas de voluntariado profesional realizadas.
- 4.- Organizaciones beneficiarias.

Actores involucrados

Fundaciones, tercer sector, administraciones públicas y organizaciones empresariales.

BLOQUE IV, Marco institucional y regulatorio

Propuesta 10: Estrategia de Longevidad Laboral y Continuidad Contributiva

Objetivo: *Dotarnos de un marco estratégico que integre las políticas relacionadas con empleo, formación, envejecimiento activo, transición profesional y protección social.*

Implementación

Elaboración de una estrategia nacional con horizonte plurianual.
Participación de administraciones públicas, empresas, sindicatos, universidades y sociedad civil.
Definición de objetivos e indicadores comunes.
Coordinación entre los distintos ámbitos competenciales.
Publicación periódica de informes de seguimiento.

Impacto esperado

Mayor coherencia de las políticas públicas.
Visión integrada de los desafíos asociados a la longevidad.
Mejora de la coordinación institucional.
Incorporación de la transición profesional a la agenda pública.

Indicadores

- 1.- Aprobación de la estrategia.
- 2.- Número de instituciones participantes.
- 3.- Grado de cumplimiento de objetivos.
- 3.- Informes de seguimiento publicados.

Actores principales

Poder legislativo, AAPP, Interlocutores sociales.

Propuesta 11: Crear un Observatorio de transición y trabajo senior.

Objetivo: *Generar conocimiento, evaluar tendencias y difundir buenas prácticas relacionadas con la longevidad laboral, la transición profesional y la continuidad contributiva.*

Implementación

Creación de una plataforma permanente de análisis.
Elaboración de estudios e informes periódicos.
Seguimiento de indicadores de longevidad laboral.
Identificación y difusión de experiencias de éxito.
Cooperación con universidades, fundaciones y centros de investigación.

Impacto esperado

Mayor disponibilidad de evidencia para la toma de decisiones.
Seguimiento continuo de la evolución del fenómeno.
Generación de conocimiento compartido.
Mejora de las políticas públicas y organizativas.

Indicadores

- 1.- Estudios publicados.
- 2.- Organizaciones participantes.
- 3.- Actividades de difusión realizadas.

5.- Encuestas de satisfacción.

Actores principales

Administraciones públicas, universidades, fundaciones y centros de investigación.

Propuesta 12: Revisar el marco regulatorio para facilitar la transición profesional gradual

Objetivo: *Reducir las barreras normativas que dificultan fórmulas flexibles de participación profesional en las etapas finales de la carrera laboral y tras la jubilación formal.*

Implementación

Revisión de incompatibilidades administrativas.
Simplificación de procedimientos.
Adaptación de figuras de colaboración profesional.
Análisis periódico de obstáculos regulatorios.
Incorporación de mecanismos de evaluación normativa.

Impacto esperado

Mayor flexibilidad profesional.
Incremento de la continuidad contributiva.
Reducción de cargas administrativas.
Facilidades para modelos de transición gradual.
Utilización de fórmulas flexibles de actividad.

Indicadores

Grado de satisfacción de usuarios y organizaciones.

Actores principales

Poder legislativo, AAPP, Interlocutores sociales.

Matriz ejecutiva de las Propuestas

Medida	Objetivo	Impacto esperado	Horizonte y Complejidad	Nivel de Impacto
1. Promover el cambio de lenguaje	Modificar los marcos culturales vinculados a la edad	Cambio de narrativa y de los marcos mentales consolidados	Corto plazo Media/Alta	Alto
2. Estrategia sensibilización contra el edadismo laboral	Combatir sesgos asociados a la edad	Mejora de la empleabilidad sénior y reducción de discriminación por edad	Corto Plazo Baja	Alto
3. Índice de Longevidad Laboral	Medir la evolución de la	Mayor visibilidad y seguimiento del fenómeno	Medio Plazo Media	Alto

Medida	Objetivo	Impacto esperado	Horizonte y Complejidad	Nivel de Impacto
	participación sénior			
4. Planes Individuales de Transición Profesional (PITP)	Preparar la transición antes de la ruptura laboral	Menor pérdida de talento y mayor continuidad	Corto Plazo Baja	Muy Alto
5. Programas de transferencia de conocimiento	Preservar experiencia y conocimiento vinculados a la experiencia	Mejora de productividad, aprendizaje y cohesión organizativa	Corto Plazo Baja	Alto
6. Garantizar acceso a los procesos de formación y desarrollo	Mantener empleabilidad	Ofrecer opciones que permitan la prolongación voluntaria de la actividad	Corto Plazo Baja	Alto
7. Medidas flexibles de compatibilidad entre jubilación y actividad	Facilitar continuidad contributiva y aportar valor social	Incremento de la participación profesional	Medio Plazo Media	Muy Alto
8. Planificación anticipada de la longevidad profesional y económica	Integrar previsión económica y trayectoria profesional	Mayor autonomía individual y mejor preparación de la longevidad	Medio Plazo Media	Alto
9. Reconocer las actividades de voluntariado (contribución social)	Ampliar los conceptos de actividad y contribución	Aprovechar el capital acumulado y fortalecer la cohesión social	Corto Plazo/Baja	Medio-Alto
10. Estrategia de Longevidad Laboral y Continuidad Contributiva	Integrar empleo, envejecimiento y protección social	Marco estratégico común y visión de largo plazo	Medio plazo Media-Alta	Muy Alto
11. Observatorio de transición profesional y trabajo senior	Análisis y evaluación de la realidad	Proponer e impulsar nuevas políticas y estrategias.	Medio Plazo Media	Alto

Medida	Objetivo	Impacto esperado	Horizonte y Complejidad	Nivel de Impacto
12. Revisar y reformar el marco legal	Definir las normas y procedimientos propuestos por el Observatorio	Reducir barreras y crear incentivos a las nuevas formas de actividad	Medio Plazo Alta	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia Fundación Ergon.

Las tres propuestas emblemáticas

Consideramos que éstas son:

1. Modificar el lenguaje y particularmente sustituir el paradigma de la ruptura por el de la transición profesional

El acceso a la situación formal de jubilación debe dejar de interpretarse como una ruptura automática para convertirse en un proceso gradual de adaptación y continuidad.

2. Crear una ventana temporal en los dos años previos a la jubilación a través de los (PITP) Planes individuales de Transición Profesional

La implantación de esta herramienta permitiría preparar de forma anticipada los aspectos relacionados con formación, mentoring, transferencia de conocimiento, continuidad profesional, previsión económica y participación social.

3. Impulsar una Estrategia Nacional de Longevidad y Continuidad Contributiva incorporando a la transición profesional como contenido específico en la negociación colectiva y de las políticas de gestión de personas.

Una estrategia que podrían incorporar la puesta en marcha de un programa nacional de Transferencia del Conocimiento Senior

Estas tres propuestas resumen la tesis central de este informe: **las sociedades longevas necesitan nuevos modelos de transición profesional que permitan compatibilizar protección social, libertad individual, sostenibilidad y continuidad de contribución.**

8.2. Indicadores de éxito

A medio plazo, y al margen de los indicadores específicos para cada propuesta el éxito de esta estrategia podría evaluarse con ratios de:

1. Incremento de las tasas de actividad entre trabajadores de 60 a 69 años.
2. Reducción de la tasa de desempleo en los profesionales en edad senior.

3. Incremento de la tasa de actividad en los grupos 65/70 y +de 70 años.
4. Aumento de fórmulas de compatibilidad entre jubilación y actividad.
5. Número de empresas/organizaciones con PITP.
6. Número de seniors participantes en programas de formación continua.
7. Número de participantes en actividades de voluntariado profesional.
8. Evolución de los indicadores de edadismo laboral.

Concepto clave:

“Las sociedades longevas requieren más mecanismos que faciliten la transición la continuidad profesional y la contribución vital facilitando que lo puede ser una aspiración individual se convierta en una realidad si se arbitran los instrumentos, incentivos y responsabilidades adecuados”



Capítulo 9 A modo de reflexión:

“Del paradigma de la ruptura al de la contribución”

El futuro del Sistema de Protección Social (y particularmente en lo relativo a los ámbitos de la edad) ocupa desde hace años un lugar central en el debate público. **El aumento de la esperanza de vida y la demanda de mayores y mejores coberturas han situado su sostenibilidad financiera en el centro de las preocupaciones de gobiernos, organismos internacionales y centros de análisis económico.**

La importancia de los desafíos con los que nos enfrentamos es indiscutible y por ello la posición que mantenemos en el sentido de que este debate no puede ni debe limitarse exclusivamente a una cuestión de equilibrio financiero, dado que nos encontramos ante una transformación más profunda que afecta a la forma en que las sociedades organizan la relación entre trabajo, edad, participación y contribución.

Durante décadas, las sociedades con mayor nivel de desarrollo, hemos construido nuestras instituciones laborales y de protección social sobre una lógica de ruptura. **En entornos laborales de mayor desgaste físico y peores condiciones laborales además de con un escenario vital más corto y de menor calidad vital el acceso a la jubilación marcaba simultáneamente la finalización de la relación laboral, la pérdida de la condición profesional activa y el tránsito hacia una etapa definida socialmente como de inactividad.** Este modelo respondió razonablemente a una realidad histórica caracterizada por trayectorias profesionales y vitales relativamente homogéneas y por expectativas de vida significativamente más reducidas que las actuales.

Sin embargo, las sociedades longevas del siglo XXI están comenzando a cuestionar la vigencia de esta lógica. Vivimos más años, mantenemos durante más tiempo nuestras capacidades profesionales, desarrollamos trayectorias laborales más complejas y diversas y disponemos de múltiples formas de participación económica, social y comunitaria. **En este contexto, la identificación automática entre jubilación y ruptura total resulta cada vez más difícil de sostener.**

Por ello, una de las principales conclusiones de este informe es que la ruptura laboral formal no tiene por qué implicar necesariamente una ruptura profesional ni contributiva como no lo es desde el punto de vista individual, relacional, económica y social. La jubilación constituye y seguirá constituyendo una institución esencial del Sistema de Protección social en el futuro. **El acceso a las coberturas económicas sustitutivas de los ingresos generados en los periodos anteriores de actividad laboral no debería interpretarse automáticamente como la desaparición de toda forma de aportación, participación o generación de valor.**

La verdadera cuestión que las sociedades longevas deberán afrontar en las próximas décadas no es únicamente cuándo se produce la jubilación, sino qué ocurre después de ella. Más concretamente, cómo se organizan las transiciones entre actividad laboral, protección social y continuidad de contribución. Dicho de otra manera: el reto no consiste exclusivamente en retrasar la edad de jubilación, sino en **construir marcos para que las personas puedan seguir aportando valor y contribuir al desarrollo social.**

Esta reflexión obliga también a revisar algunas de las categorías conceptuales que han orientado tradicionalmente el debate. El lenguaje no es neutral. Las palabras condicionan la manera en que interpretamos la realidad y, en consecuencia, las soluciones que somos capaces de imaginar. Conceptos como retiro, edad pasiva o finalización de la vida laboral transmiten una visión de ruptura definitiva que resulta cada vez menos compatible con trayectorias vitales más largas y complejas. **Frente a ello,**

nociones como transición profesional, continuidad contributiva o longevidad laboral permiten describir mejor las nuevas realidades emergentes.

A lo largo de estas páginas hemos defendido igualmente que la reforma de los Sistemas de Protección social siendo necesarias, no serán suficientes para atender las necesidades individuales y colectivas. Las reformas institucionales avanzan más rápido que las transformaciones organizativas. No habrá trayectorias profesionales más largas en organizaciones diseñadas para la salida temprana del talento sénior. **No habrá continuidad profesional allí donde persistan dinámicas de edadismo, exclusión o infrautilización de la experiencia acumulada. Y no habrá longevidad laboral sostenible sin un esfuerzo decidido de adaptación cultural por parte de las Instituciones, AAPP, agentes sociales y empresas/organizaciones.**

Por ello, la transición hacia sociedades más longevas exige una mirada más amplia. Exige integrar sostenibilidad financiera, transformación organizativa, diversidad generacional, aprendizaje permanente y nuevas formas de participación profesional y social. Y suponen crear una nueva arquitectura institucional en la que al margen de tomar en cuenta la responsabilidad intergeneracional deben de integrarse los sistemas de cobertura o protección de carácter privado. Todo ello en la perspectiva de responder a trayectorias vitales más dilatadas, diversas y flexibles y no castigar a las nuevas generaciones.

Desde nuestra Fundación consideramos que este desafío no debe interpretarse únicamente como un problema demográfico o presupuestario. Constituye una oportunidad para repensar el valor de la experiencia, revisar la organización tradicional del trabajo y del empleo y desarrollar modelos más inclusivos de participación a lo largo del ciclo vital. Y en consecuencia planteamos una tesis central que puede resumirse de forma sencilla: **la sostenibilidad futura no dependerá exclusivamente de la financiación de las pensiones, sino también de nuestra capacidad para transformar la relación entre jubilación y contribución.**

Porque la contribución no debe finalizar cuando termina el empleo o la actividad profesional previa a la jubilación. Porqué la longevidad laboral no debe entenderse como la obligación de trabajar más y de una manera más prolongada, sino como la posibilidad de contribuir durante más tiempo.

Las propuestas recogidas en este informe **no pretenden enmascarar ni sustituir el debate técnico sobre la sostenibilidad financiera del Sistema de Pensiones ni resolver por sí solas las complejas transformaciones derivadas del envejecimiento demográfico.** Su objetivo es distinto: pretenden contribuir a construir un nuevo marco cultural, organizativo e institucional capaz de compatibilizar: la protección social, la longevidad

laboral, la continuidad, la contribución social y la sostenibilidad de las trayectorias profesionales en sociedades cada vez más longevas. Por ello entendemos que la verdadera innovación social en las sociedades que tengan al binomio trabajo/empleo como eje estructural de la vida social y elemento esencial del bienestar individual y colectivo, no consiste en eliminar los Sistemas de Protección vinculados a la edad sino en instrumentar nuevas medidas en línea con las planteadas en este documento.

La transición desde un paradigma basado en la ruptura laboral hacia un modelo de continuidad profesional flexible constituye uno de los grandes desafíos organizativos y sociales de las próximas décadas. Y aunque parte de las respuestas exigirán reformas regulatorias de mayor alcance, muchas transformaciones pueden comenzar a desarrollarse mediante cambios culturales, organizativos y de gestión suficientemente concretos, viables y de rápida implementación.

El reto no consiste únicamente en reformar el sistema de pensiones, sino en construir un nuevo marco institucional, organizativo y cultural capaz de responder a la realidad de sociedades caracterizadas por vidas y trayectorias profesionales más largas y diversas. **La cuestión ya no consiste únicamente en determinar cuándo termina una trayectoria profesional sino en cómo crear las condiciones necesarias para que quienes deseen seguir contribuyendo puedan hacerlo en condiciones compatibles con sus capacidades, intereses y circunstancias personales.** Ese es, probablemente, uno de los grandes retos -y también una de las grandes oportunidades- de las sociedades longevas del siglo XXI.

Y hay una última frontera: la de los y las profesionales mayores de 70 años. No estamos hablando de una minoría anecdótica. Estamos hablando de una tendencia demográfica que se intensificará de forma sostenida durante los próximos años, y que producirá un número creciente de personas que llegan a esa edad con salud, capacidad, experiencia y voluntad de seguir contribuyendo. Una generación para la que la jubilación formal no ha significado, ni significará, el final de su vida activa.

El sistema actual no tiene respuestas para esas personas. Ni instrumentos de orientación profesional, ni fórmulas regulatorias adecuadas, ni incentivos específicos, ni siquiera un reconocimiento explícito de que su contribución es posible, valiosa y deseable. Lo que existe, mayoritariamente, es un vacío que convierte lo que debería ser una oportunidad social en una situación de alegalidad práctica o de invisibilidad institucional. **Construir respuestas para ese vacío es, probablemente, uno de los grandes retos de política pública de las próximas décadas.** No porque sea obligatorio trabajar hasta los 75 años, sino porque cada vez más personas querrán seguir contribuyendo más allá de esa edad, y la sociedad tiene todo que ganar si crea las condiciones para que puedan hacerlo. La longevidad laboral finaliza cuando termina la

capacidad y la voluntad de aportar valor. Y en las sociedades longevas del siglo XXI, ese momento llega cada vez más tarde.

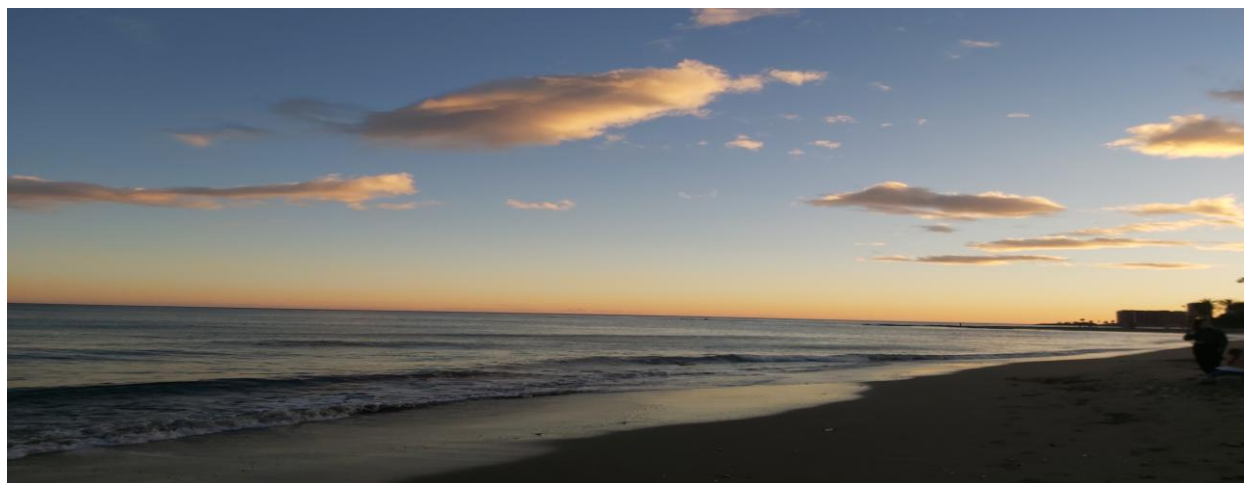
Conviene tener presente de que el hecho de que hayamos conseguido alargar la expectativa de vida constituye uno de los mayores logros colectivos de nuestra historia. Por ello no se trata únicamente de reformar una institución de enorme relevancia social sino de adaptar nuestra forma de entender el trabajo, la jubilación y la contribución en el siglo XXI. Algo que no será fácil pero que nos ha de permitir pasar de un modelo como el actual a uno nuevo basado en los elementos que se muestran a continuación:

Modelo actual	Modelo propuesto
Ruptura	Transición
Jubilación como inactividad	Jubilación como transición
Salida del empleo	Continuidad Contributiva
Decisión puntual	Proceso planificado
Modelo uniforme	Itinerarios flexibles
Responsabilidad individual	Corresponsabilidad
Debate sobre la edad	Debate sobre la transición

Durante las próximas décadas, deberemos afrontar una de las transformaciones demográficas más profundas de su historia. Aunque el debate siga centrado, con razón, en la sostenibilidad financiera y en la edad de acceso a la jubilación la clave o pregunta decisiva debería ser:

¿Nos estamos preparando para gestionar la transición entre la vida laboral y una sociedad donde vivir veinte o treinta años después de la jubilación ha dejado de ser una excepción para convertirse en la norma?

Si este informe contribuye a que esa pregunta forme parte del debate público, habrá cumplido su propósito.



Capítulo 10. Tesis del informe

“Seis tesis para un nuevo modelo de acceso a la jubilación en las sociedades longevas”

Las propuestas formuladas en el capítulo anterior responden a una misma convicción: las sociedades longevas exigen revisar no sólo los sistemas de protección social, sino también la forma en que entendemos las trayectorias profesionales y la contribución de las personas a lo largo de la vida.

Las seis tesis que se presentan a continuación sintetizan nuestra posición. No constituyen únicamente las conclusiones del informe; representan un marco de referencia para orientar el debate público sobre la adaptación del trabajo y de la jubilación a las sociedades del siglo XXI.

Primera Tesis: Reconocimiento

“Las capacidades, la experiencia y el talento de las generaciones sénior constituyen un activo estratégico que las sociedades longevas no pueden permitirse desaprovechar”

Objetivo

Reconocer el talento sénior como un recurso estratégico para la competitividad, la cohesión social y el desarrollo económico.

Desarrollo

El aumento de la esperanza de vida coincide con la existencia de generaciones que alcanzan las etapas finales de su vida profesional y las posteriores al acto formal de la jubilación conservando un elevado nivel de conocimientos, experiencia y capacidad de aportar valor. Este capital humano constituye uno de los activos más importantes de las sociedades longevas y, sin embargo, continúa infrautilizándose con demasiada frecuencia.

Frente a una visión que identifica la edad y el envejecimiento exclusivamente con la pérdida de capacidad, proponemos reconocer el talento sénior como un factor de innovación, estabilidad, transferencia de conocimiento y cohesión intergeneracional. Aprovechar ese potencial no responde únicamente a razones económicas; representa también una forma de fortalecer el contrato social entre generaciones.

Segunda tesis: Cambiar el paradigma

“Las sociedades longevas necesitan sustituir el paradigma de la ruptura vinculada al acceso a la jubilación por el de la transición profesional”.

Objetivo

Promover un nuevo marco conceptual que permita gestionar de forma gradual, flexible y personalizada las últimas etapas de la vida profesional.

Desarrollo

Durante décadas hemos asociado el acceso a la jubilación con una ruptura prácticamente inmediata de la actividad profesional. Ese modelo fue coherente con una realidad demográfica y laboral distinta, pero hoy resulta insuficiente para responder a las transformaciones que caracterizan a las sociedades longevas.

Proponemos sustituir esa lógica por la de la transición profesional: un proceso planificado que permita reorganizar progresivamente la actividad laboral, económica y social de las personas, adaptándola a sus capacidades, expectativas y circunstancias. Este cambio constituye el eje vertebrador de todo el informe.

Tercera Tesis: Redefinir la jubilación

“El derecho a la jubilación no tiene por qué implicar necesariamente la ruptura de la actividad profesional ni el final de la contribución”.

Objetivo

Diferenciar el acceso a un derecho social de la forma en que cada persona decide organizar su continuidad profesional y su participación en la sociedad.

Desarrollo

La jubilación constituye uno de los pilares del Estado del bienestar y un derecho que debe preservarse. Sin embargo, ese derecho no exige que toda actividad profesional o social desaparezca de manera automática. La prolongación voluntaria de determinadas formas de participación puede coexistir plenamente con el acceso a la jubilación.

Separar conceptualmente la jubilación de la ruptura laboral permite ampliar las opciones disponibles para las personas y adaptar mejor las trayectorias profesionales a la diversidad de situaciones existentes. El objetivo no es trabajar más tiempo, sino disponer de más posibilidades para decidir cómo gestionar esa nueva etapa.

Cuarta Tesis: Ampliar la contribución

“La continuidad contributiva posterior al acceso a la jubilación constituye un nuevo activo para las sociedades longevas”.

Objetivo

Favorecer nuevas formas de participación económica, profesional y social compatibles con la libertad de elección y con la diversidad de trayectorias personales.

Desarrollo

La mayor longevidad ofrece la oportunidad de ampliar las formas de contribución más allá del empleo tradicional. Mentoría, formación, consultoría, emprendimiento, voluntariado especializado o participación institucional representan expresiones diferentes de un mismo principio: seguir aportando valor desde nuevas posiciones.

La continuidad contributiva no debe entenderse como una obligación ni como una prolongación encubierta de la vida laboral. Constituye una oportunidad para preservar conocimiento, fortalecer la solidaridad intergeneracional y generar beneficios compartidos para las personas, las organizaciones y la sociedad.

Quinta tesis: Fortalecer la sostenibilidad

“La sostenibilidad de los Sistemas de Protección social depende también de la capacidad para integrar la longevidad como un activo económico, social y generacional”

Objetivo

Incorporar una visión activa de la longevidad al debate sobre la sostenibilidad del Estado del bienestar.

Desarrollo

El debate sobre la sostenibilidad seguirá ocupando un lugar central en las próximas décadas. Sin embargo, limitarlo exclusivamente a variables financieras o demográficas ofrece una visión incompleta del desafío. Las sociedades longevas también disponen de nuevos recursos que conviene integrar en el análisis.

Reconocer la longevidad como un activo implica promover la participación, facilitar la continuidad contributiva y favorecer la transferencia de conocimiento entre generaciones. La sostenibilidad del sistema dependerá tanto de la adecuada financiación de las prestaciones como de nuestra capacidad para aprovechar plenamente el potencial de una población que vive más años y puede seguir contribuyendo al bienestar colectivo.

Sexta Tesis: Reformular el debate

“Las sociedades longevas no necesitan únicamente mejores respuestas a las preguntas actuales sobre la jubilación. Necesitan mejores preguntas.”

Objetivo

Ampliar el marco conceptual del debate público sobre longevidad laboral, incorporando dimensiones culturales, organizativas y humanas que el enfoque predominantemente financiero y actuarial olvida.

Desarrollo

Durante décadas, el debate sobre la jubilación ha girado en torno a tres preguntas: ¿A qué edad debe producirse? ¿Cómo se financia? ¿Cómo se garantiza la sostenibilidad del sistema? Son preguntas legítimas e importantes. Pero son preguntas diseñadas para una realidad demográfica, laboral y social que ya no es la nuestra. Y cuando las preguntas no corresponden a la realidad, las respuestas tampoco pueden hacerlo. Las sociedades longevas del siglo XXI necesitan añadir al menos tres preguntas nuevas al debate. Primera: ¿Cómo gestionamos la transición entre la vida laboral activa y una nueva etapa de contribución que puede

prolongarse durante veinte o treinta años? Segunda: ¿Qué condiciones necesitan nuestras organizaciones, instituciones y marcos culturales para aprovechar el talento y la experiencia de los profesionales en sus últimas etapas de carrera y más allá de la jubilación formal? Y tercera, la más incómoda y la más urgente: ¿Qué hacemos con una generación de personas que llegan a la parte final de su trayectoria vital con capacidad, experiencia y voluntad de seguir contribuyendo, y para las que el sistema actual no tiene respuestas preparadas?

Conclusión:

Este informe es una apuesta por formular estas tesis y las preguntas que tienen vinculadas. No porque tengamos todas las respuestas, sino porque estamos convencidos de que, sin las preguntas correctas, las respuestas seguirán siendo insuficientes.

Más allá de las reformas normativas, de los debates técnicos y de los intereses institucionales en juego, la cuestión fundamental sigue siendo la misma, y conviene formularla con toda la claridad posible: **¿Estamos preparando a nuestras instituciones, nuestras organizaciones y nuestra cultura para gestionar la longevidad?** La respuesta honesta, hoy, es que no. Seguimos organizando las dinámicas laborales como si las trayectorias profesionales terminaran necesariamente con la jubilación y los años que siguen a ella no tuvieran nada que aportar.

Usamos categorías del siglo XX para gestionar una realidad del siglo XXI. Seguimos debatiendo sobre cuándo termina la vida laboral cuando la pregunta relevante es qué ocurre después. **Seguimos tratando la longevidad como un problema demográfico y presupuestario cuando es, ante todo, una oportunidad humana, social y económica que hemos de saber aprovechar.**

Este informe no tiene todas las respuestas. Pero sí tiene una convicción: que el primer paso para cambiar la realidad es cambiar las preguntas y los términos con la que interpretamos. Las sociedades que **aprendan antes a hacer las preguntas correctas sobre la longevidad laboral tendrán una ventaja decisiva, no solo en términos de sostenibilidad financiera, sino en términos de cohesión social, de aprovechamiento del talento y de calidad de vida colectiva.**

Podemos ser una de esas sociedades. Tenemos la capacidad para hacer el diagnóstico, la necesidad y el talento para encontrar las respuestas. Lo que falta es la decisión de empezar. **Reformularlo es el primer paso. Este informe pretende contribuir a darlo.**

Anexos

- 1.- Marco narrativo y cuestiones para el debate
- 2.-Análisis de experiencias internacionales
- 3.-Datos y argumentos
- 4.-Catálogo de frases e ideas
- 5.-Fuentes, referencias y bibliografía
- 6.-Agradecimientos
- 7.-Quiénes somos.

1.- Marco narrativo y cuestiones para el debate

1. La longevidad como oportunidad

La longevidad constituye uno de los mayores logros de las sociedades modernas; el desafío consiste en adaptar nuestras instituciones a esta nueva realidad.

Argumento

El aumento de la esperanza de vida suele analizarse desde la perspectiva de los costes asociados al envejecimiento. Sin embargo, también representa una oportunidad para repensar las trayectorias profesionales, aprovechar mejor el talento acumulado y ampliar las formas de participación económica y social.

Mensajes clave

Vivimos más años; el desafío es vivirlos mejor.

La longevidad no es un problema que resolver, sino una realidad que gestionar. El verdadero reto no es la edad, sino la adaptación de nuestras instituciones.

Cuestiones para el debate

¿Estamos preparando nuestras organizaciones para una sociedad más longeva?

¿Seguimos utilizando categorías diseñadas para una realidad demográfica que ya no existe?

¿Qué oportunidades estamos desaprovechando al asociar longevidad e inactividad?

2. Jubilación y ruptura laboral

La jubilación constituye un estatus administrativo; la ruptura laboral es una decisión organizativa y profesional.

Argumento

Durante décadas ambos conceptos han sido tratados como si fueran equivalentes. Sin embargo, acceder a una pensión no implica necesariamente abandonar toda actividad profesional.

Mensajes clave

Jubilación y ruptura laboral no son sinónimos.

El principal reto no es cuándo nos jubilamos, sino cómo gestionamos la transición.

La jubilación puede ser un cambio de estatus sin suponer una retirada de la vida activa.

Cuestiones para el debate

- ¿Por qué seguimos identificando jubilación con inactividad?
- ¿Qué ventajas tendría separar ambos conceptos?
- ¿Qué barreras culturales dificultan esta evolución?

3. El lenguaje importa

Las palabras que utilizamos condicionan la forma en que entendemos la realidad.

Argumento

Conceptos como retiro, pasividad o finalización de la vida laboral transmiten una visión que resulta cada vez menos compatible con trayectorias vitales más largas y diversas.

Mensajes clave

El lenguaje no describe únicamente la realidad; también la construye.

Cambiar las palabras no resuelve los problemas, pero puede ayudar a replantearlos.

Las sociedades longevas necesitan nuevos marcos narrativos.

Cuestiones para el debate

- ¿Qué imágenes asociamos hoy a la jubilación?
- ¿Qué consecuencias tienen estos marcos culturales?
- ¿Qué lenguaje debería acompañar las nuevas trayectorias profesionales?

4. El valor de la actividad en la etapa senior

La experiencia acumulada constituye un activo económico y social que las organizaciones no pueden permitirse desaprovechar.

Argumento

La prolongación de la esperanza de vida coincide con una creciente necesidad de conocimiento, mentoría, acompañamiento y transferencia de experiencia dentro de las organizaciones.

Mensajes clave

El talento no desaparece cuando se accede a la jubilación.

La experiencia es un activo, no un coste.

No podemos perder el conocimiento que aporta el talento senior.

Cuestiones para el debate

- ¿Por qué desaprovechamos el potencial de los profesionales senior?
- ¿Cómo valoramos realmente la experiencia profesional?
- ¿Qué mecanismos facilitan la transferencia de conocimiento?

5. La transición profesional

La transición profesional debería convertirse en una etapa reconocida y gestionada de la vida laboral.

Argumento

Las decisiones relacionadas con la jubilación suelen concentrarse en el momento del acceso a esta situación. Las sociedades longevas exigen procesos más graduales, planificados y personalizados.

Mensajes clave

La transición profesional debe iniciarse con antelación al momento de la jubilación.

Las transiciones improvisadas suelen producir peores resultados.

Preparar la transición es tan importante como gestionar la carrera profesional.

Cuestiones para el debate

- ¿Cuándo debería comenzar la preparación para la jubilación?

¿Qué papel deben desempeñar las organizaciones?
¿Cómo pueden las personas planificar mejor esta etapa?

6. Continuidad contributiva

Contribuir no ha de ser sinónimo de mantener un empleo tradicional.

Argumento

Las personas pueden seguir aportando valor mediante fórmulas diversas

Frases clave

La contribución puede adoptar muchas formas.

El empleo es una forma de participación; no la única.

La continuidad ha de basarse en diversas posibilidades de participación.

Cuestiones para el debate

¿Cómo aprovechar el capital social y profesional acumulado por los seniors?

¿Cómo reconocemos las distintas formas de contribución?

¿Qué actividades deberían ser especialmente promovidas?

7. Derechos y corresponsabilidad

La jubilación constituye un derecho individual, pero su sostenibilidad es una responsabilidad colectiva.

Argumento

Las sociedades longevas exigen combinar la protección social con mayores niveles de corresponsabilidad individual, organizativa e institucional.

Mensajes clave

Las nuevas opciones necesitan instituciones capaces de sostenerlas.

Protección social y responsabilidad no son conceptos incompatibles.

La sostenibilidad es una condición básica para la gestión social.

Cuestiones para el debate

¿Cómo equilibrar derechos y sostenibilidad?

¿Qué responsabilidades corresponden a cada actor?

¿Qué papel debe desempeñar la planificación individual?

8. Incentivos y cambio cultural

Lo que una sociedad promueve e incentiva acaba definiendo aquello que considera valioso.

Argumento

Las sociedades longevas necesitan nuevos incentivos que favorezcan la continuidad profesional, la transferencia de conocimiento y la participación social.

Mensajes clave

Los comportamientos pueden ser moldeados con incentivos adecuados.

Facilitar y permitir también puede ser una forma de incentivar.

Los incentivos reputacionales pueden ser tan relevantes como los económicos.

Cuestiones para el debate

¿Qué conductas estamos incentivando actualmente?

¿Qué incentivos facilitarían una transición más gradual?

¿Cómo podrían reconocerse las buenas prácticas?

2.- Análisis de experiencias internacionales

No partimos de cero, pero sí con retraso respecto a varios países de nuestro entorno que nos llevan alguna ventaja construyendo respuestas concretas a los retos de la longevidad laboral. Analizar esas experiencias no significa trasladarlas mecánicamente a nuestro contexto, porque las diferencias culturales, regulatorias y de mercado de trabajo son relevantes. Significa identificar qué funciona, por qué funciona, y qué condiciones serían necesarias para que funcionaran entre nosotros:

Hemos analizado cinco experiencias que consideramos especialmente relevantes para los objetivos de este informe.

Países Bajos: Un modelo de transición gradual.

Los Países Bajos es probablemente el país europeo que más lejos ha llegado en la construcción de un modelo de transición profesional gradual. Su punto de partida fue similar al español: tasas de actividad senior bajas, cultura organizativa orientada a la salida anticipada y un debate público centrado casi exclusivamente en la sostenibilidad financiera del sistema de pensiones.

El cambio comenzó a producirse a partir de dos intervenciones simultáneas. Por un lado, la eliminación progresiva de los regímenes de prejubilación subsidiada, que redujo drásticamente el atractivo económico de la salida anticipada para empresas y trabajadores. Por otro, el desarrollo de un marco regulatorio que facilita las reducciones graduales de jornada en la etapa final de la carrera profesional, manteniendo la cobertura de protección social durante el proceso de transición.

El resultado ha sido un incremento sostenido de la tasa de actividad en los grupos de 60 a 67 años, y la normalización cultural de trayectorias profesionales que incluyen períodos de actividad reducida, parcial o flexible antes de la jubilación formal. Lo relevante del caso holandés no es un programa específico, sino la coherencia sistémica entre los incentivos económicos, el marco regulatorio y el cambio cultural. Los tres elementos se reforzaron mutuamente durante más de una década.

Aprendizaje: el cambio de modelo requiere coherencia sistémica y horizonte temporal largo. Las intervenciones aisladas tienen impacto limitado.

Finlandia: el programa de bienestar laboral para trabajadores mayores

Finlandia desarrolló a partir de los años noventa el que se considera el programa más sistemático de Europa para la gestión del envejecimiento. El punto de partida fue una crisis económica que provocó una salida masiva de trabajadores senior del mercado de trabajo, con consecuencias graves tanto para el sistema de pensiones como para la productividad del conjunto de la economía.

La respuesta finlandesa se articuló en torno al concepto de "capacidad de trabajo" entendido no solo como salud física sino como el conjunto de recursos físicos, mentales, sociales y competenciales que permiten a una persona desarrollar su

actividad profesional de forma satisfactoria. El programa desarrolló herramientas de diagnóstico de esa capacidad, intervenciones específicas para mejorarla cuando declinaba, y una cultura organizativa orientada a mantenerla a lo largo de toda la trayectoria profesional.

Dos décadas después de su implementación, Finlandia registra una de las tasas de actividad senior más elevadas de Europa y una cultura organizativa en la que la inversión en el bienestar y la empleabilidad de los trabajadores de más edad se considera una práctica estándar de gestión, no una excepción.

Aprendizaje: la empleabilidad senior no se construye en la etapa final de la carrera. Se construye a lo largo de toda la trayectoria profesional, con inversión sistemática en formación, salud laboral y adaptación de las condiciones de trabajo.

Japón: la extensión de la vida laboral más allá de los 70 años

Japón es el caso más avanzado del mundo en la gestión de la actividad profesional más allá de los 70 años, y por ello el más relevante para uno de los argumentos centrales de este informe. La combinación de una demografía extremadamente envejecida, una escasez severa de trabajadores jóvenes y una cultura que valora la experiencia acumulada los ha llevado a desarrollar un marco legal e institucional que ningún otro país ha construido todavía.

Desde 2021, las empresas japonesas tienen la obligación legal de hacer esfuerzos para garantizar oportunidades de trabajo hasta los 70 años, a través de fórmulas diversas que incluyen la extensión de contratos, el reemplazo después de la jubilación formal, la transición al trabajo autónomo o por proyectos, o la participación en actividades de interés social. No se trata de una obligación de contratación, sino de la obligación de ofrecer opciones complementarias al derecho a la jubilación.

El caso japonés muestra que la extensión de la vida laboral más allá de los 70 años no es una utopía conceptual sino una realidad regulatoria y organizativa en construcción. Y muestra también sus límites: la calidad del empleo senior en Japón es frecuentemente inferior a la del empleo previo a la jubilación, con reducciones salariales significativas y menor autonomía. La extensión de la vida laboral sin atención a la calidad de esa prestación genera sus propios problemas.

Aprendizajes: la extensión de la vida laboral más allá de los 70 años es posible y regulable, pero exige atención específica a la calidad, la voluntariedad y la dignidad de las formas de participación que se promueven.

Alemania: el programa de transferencia de conocimiento intergeneracional

Alemania ha desarrollado, especialmente en el sector industrial y en las grandes empresas, algunos de los programas más sofisticados de transferencia de conocimiento entre generaciones. El punto de partida fue la constatación de que la salida masiva de la generación del baby boom del mercado de trabajo estaba

produciendo una pérdida de conocimiento tácito, experiencia operativa y redes de relación difícilmente recuperables mediante procesos convencionales de formación.

La respuesta alemana se articuló principalmente a través de la negociación colectiva sectorial, que incorporó cláusulas específicas sobre programas de mentoría, períodos de solapamiento entre trabajadores que se jubilan y sus sucesores, y fórmulas de jubilación parcial que permiten mantener al trabajador senior como recurso de conocimiento durante períodos transitorios.

El modelo alemán es especialmente relevante porque demuestra que la transferencia de conocimiento intergeneracional puede institucionalizarse a escala mediante la negociación colectiva, sin necesidad de reformas legislativas de gran calado. Y porque muestra que las propias organizaciones, cuando toman conciencia del coste real de la pérdida de conocimiento, tienen incentivos propios para desarrollar estos programas.

Aprendizajes: la negociación colectiva es un instrumento subutilizado en España para la gestión de la longevidad laboral. Su potencial para institucionalizar prácticas de transferencia de conocimiento y transición gradual es muy superior a lo que hoy es utilizado.

Reino Unido: la legislación age-friendly y sus efectos sobre la cultura organizativa

El Reino Unido eliminó en 2011 la edad de jubilación obligatoria por defecto, una reforma que en su momento generó resistencias significativas tanto en el mundo empresarial como en los sindicatos, pero cuyos efectos sobre la cultura organizativa han sido más positivos de lo que muchos esperaban.

La eliminación de la edad de jubilación obligatoria no resolvió el problema del edadismo, pero cambió el marco de la conversación. Las organizaciones ya no podían planificar la salida de sus trabajadores senior como un proceso automático vinculado a una fecha. Tenían que gestionarla como una negociación individual, lo que les llevó a desarrollar instrumentos de gestión del talento senior que antes no existían.

Paralelamente, el marco legal de no discriminación por edad, más desarrollado en el Reino Unido que en la mayoría de los países europeos, ha generado una jurisprudencia que ha tenido efectos reales sobre las prácticas de selección y retención. Las empresas que discriminan por edad se exponen a consecuencias legales concretas, lo que ha contribuido a modificar comportamientos organizativos que el discurso ético no había logrado cambiar.

Aprendizajes: los marcos legales importan. La eliminación de incentivos implícitos a la discriminación por edad y el refuerzo de los mecanismos de protección legal tienen efectos sobre la cultura organizativa que las campañas de sensibilización por sí solas no logran.

Síntesis comparativa: cinco modelos, cinco lecciones

País	Enfoque	Instrumento clave	Resultados	Aprendizajes
Países Bajos	Transición gradual sistémica	Eliminación de prejubilaciones subsidiadas + regulación de jornada flexible	Incremento sostenido tasa de actividad 60-67 años	La coherencia sistémica entre incentivos, regulación y cultura es condición previa
Finlandia	Bienestar laboral y capacidad de trabajo	Programa nacional de diagnóstico e intervención a lo largo de toda la carrera	Una de las tasas de actividad senior más altas de Europa	La empleabilidad senior se construye durante toda la trayectoria, no al final
Japón	Extensión más allá de los 70 años	Marco legal de obligación de ofrecer opciones hasta los 70	Normalización regulatoria de la actividad post-jubilación	La extensión de la vida laboral es regulable; la calidad es el reto pendiente
Alemania	Transferencia de conocimiento	Negociación colectiva sectorial con cláusulas específicas	Institucionalización de programas de mentoría y jubilación gradual	La negociación colectiva es un instrumento subutilizado en España
Reino Unido	Marco legal age-friendly	Eliminación de jubilación obligatoria + refuerzo antidiscriminación	Modificación de prácticas organizativas por presión legal y económica	Los marcos legales tienen efectos culturales que el discurso no logra

Lo que tienen en común estas experiencias

Más allá de sus diferencias de enfoque e instrumento, las cinco experiencias comparten tres características que conviene destacar.

La primera es la combinación de niveles de intervención. Ninguna de ellas ha actuado únicamente sobre la cultura, sobre el marco regulatorio o los incentivos económicos. Las que han obtenido resultados más sólidos son las que han actuado simultáneamente en los tres niveles, con coherencia y con horizonte temporal suficiente.

La segunda es el papel central de las empresas y organizaciones. En todos los casos, el cambio real se ha producido cuando las organizaciones han interiorizado que la gestión del talento senior no es solo una obligación ética o legal, sino una necesidad estratégica. Los programas más exitosos son los que han conectado la longevidad laboral con la competitividad organizativa, no solo con la responsabilidad social.

La tercera es la importancia del tiempo. Ninguno de estos modelos produjo resultados significativos en el corto plazo. Todos requirieron entre diez y veinte años de aplicación consistente antes de que sus efectos sobre la cultura organizativa y las

tasas de actividad fueran claramente visibles. Eso no es un argumento para no empezar. Es un argumento para empezar cuanto antes.

Resumen de los aprendizajes para afrontar nuestra situación:

Compartimos con todos estos países el diagnóstico demográfico, pero partimos de una posición de retraso en la construcción de respuestas. Tenemos tasas de actividad senior inferiores a la media europea, un mercado de trabajo con dinámicas de edadismo particularmente arraigadas, y un debate público todavía excesivamente centrado en la sostenibilidad financiera del sistema de pensiones. La cuestión fundamental es si vamos a disponer de la voluntad política, la capacidad organizativa y el horizonte temporal suficiente para hacerlo.

3.- Datos y argumentos

El propósito principal del informe consiste en identificar tendencias estructurales y transformaciones organizativas asociadas a la longevidad laboral y a las nuevas formas de transición profesional en sociedades envejecidas. Por ello no tiene como objetivo realizar una modelización estadística o actuarial del Sistema de Protección social. Las referencias cuantitativas incorporadas, a continuación, cumplen una función contextual y de apoyo al análisis conceptual desarrollado a lo largo del documento.

1. Somos ya una de las sociedades más longevas del mundo

Datos:

Nuestra esperanza de vida alcanzó los 84 años en 2024, situándose entre las más elevadas de Europa y del mundo.

Interpretación:

El modelo de Protección Social (y específicamente el relativo a la edad con las prestaciones de jubilación y viudedad) se han diseñado para una realidad donde la duración media de la vida tras la ruptura laboral, y los índices de participación femenina en el mundo del trabajo eran significativamente menores. El incremento de la esperanza de vida (longevidad) ya no constituye una excepción demográfica, sino un elemento estructural del nuevo contrato social.

Fuente

Instituto Nacional de Estadística (INE), *Movimiento Natural de la Población y Tablas de Mortalidad*, 2024.

2. La población de más edad tendrá en el futuro un peso creciente en la estructura social y laboral

Dato

Las proyecciones demográficas indican que aproximadamente uno de cada cuatro españoles tendrá más de 65 años en torno a 2030.

Interpretación

El envejecimiento deja de ser un fenómeno marginal y pasa a convertirse en uno de los principales factores de reorganización del mercado de trabajo, de los sistemas de protección social y de la gestión en las empresas y organizaciones privadas como públicas.

Fuente

INE, *Proyecciones de población 2024-2074*.

3. La actividad laboral después de los 60 años ya está aumentando

Dato

La tasa de empleo entre las personas de 60 a 64 años se sitúa ya en niveles muy elevados en la comparación histórica.

Interpretación

La prolongación de la actividad profesional ya no constituye únicamente una hipótesis regulatoria o institucional: empieza a convertirse en una realidad social y laboral estructural.

Fuente

Eurostat, *Employment rates by age*, 2024.

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, 2025.

4. La jubilación ya no implica necesariamente la inactividad total

Dato

El número de personas mayores de 65 años que mantienen alguna forma de actividad profesional o económica continúa aumentando progresivamente.

Interpretación

La mayor calidad de vida permite que la frontera entre jubilación y actividad profesional comienza a difuminarse, reforzando la necesidad de abandonar modelos estrictamente binarios de retiro e inactividad.

Fuente

Eurostat, *Labour market participation of older workers*, 2024.

OCDE, *Pensions at a Glance*, 2023.

5. La edad efectiva de acceso a la jubilación sigue creciendo

Dato

La edad efectiva de jubilación en España ha aumentado de forma sostenida durante la última década.

Interpretación

Las reformas institucionales ya están desplazando progresivamente las trayectorias laborales hacia edades más avanzadas. Sin embargo, muchas organizaciones continúan funcionando sobre modelos diseñados para salidas tempranas.

Fuente

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, *Edad media de acceso a la jubilación*, 2024.

6. La edad legal de acceso a la jubilación continuará retrasándose

Dato

La edad legal de jubilación en España alcanzará progresivamente los 67 años en 2027 para trayectorias de cotización incompletas.

Interpretación

El sistema está impulsando objetivamente trayectorias laborales más largas. La cuestión ya no es si la longevidad laboral aumentará, sino cómo organizarla de forma sostenible y flexible.

Fuente

Seguridad Social, *Información sobre jubilación ordinaria 2025*.

7. Mantenemos tasas de empleo senior inferior a la media europea

Dato

La participación laboral de trabajadores de más edad continúa situándose por debajo de la media de la Unión Europea.

Interpretación

Existe una importante brecha entre la necesidad de conservar y usar el talento senior, la capacidad real del mercado de trabajo y de las organizaciones para integrar talento sénior y la necesidad institucional de prolongar las trayectorias profesionales.

Fuente

Eurostat, *Older workers statistics*, 2024.

8. El desempleo en los colectivos senior continúa siendo elevado

Dato

Las personas mayores de 55 años presentan mayores dificultades de reinserción laboral y mayores tasas de desempleo de larga duración integrándose prácticamente en el desempleo estructural.

Interpretación

El problema no consiste únicamente en retrasar la edad de jubilación, sino en garantizar condiciones reales de empleabilidad y continuidad profesional, modificando muchos de los criterios culturales instalados en nuestro mercado de trabajo.

Fuente

SEPE, *Informe del mercado de trabajo de los mayores de 45 años*, 2024.
OCDE, *Working Better with Age*, 2023.

9. La esperanza de vida continúa aumentando

Dato

Una persona de 65 años puede esperar vivir todavía cerca de dos décadas adicionales, e incluso más en el caso de las mujeres.

Interpretación

El concepto tradicional de “final de vida laboral” pierde sentido en trayectorias vitales que pueden prolongarse durante 2 y hasta 3 décadas después de la jubilación formal.

Fuente

INE, *Indicadores demográficos básicos y tablas de mortalidad*, 2024.

3.-

4.- Frases, ideas y mensajes

Realidad Objetiva: El Pacto de Toledo resolvió (o intentó resolver) la pregunta del siglo XX y principios del XXI: ¿cómo financiar las pensiones? La cuestión complementaria que emerge hoy es: ¿cómo gestionar la longevidad laboral y las nuevas transiciones profesionales?

Diagnóstico: Las sociedades longevas están transformando la relación entre edad, trabajo y protección social.

Problema conceptual: Seguimos utilizando categorías (retiro, edad pasiva, final de vida laboral) diseñadas para una realidad demográfica diferente.

Problema organizativo: Las organizaciones continúan gestionando las últimas etapas de la carrera profesional mediante modelos basados en la ruptura.

Problema institucional: El debate público se ha concentrado fundamentalmente en la sostenibilidad financiera de las pensiones y mucho menos en la sostenibilidad de las trayectorias profesionales.

Mensajes sobre el cambio de paradigma

- 1.- Seguimos intentando resolver un problema del siglo XXI con categorías laborales y organizativas diseñadas para el siglo XX.
- 2.- El verdadero reto de las sociedades longevas no consiste únicamente en financiar más años de jubilación, sino en reorganizar de manera sostenible la relación entre trabajo, longevidad y contribución profesional.
- 3.- La sostenibilidad futura del Sistema dependerá no solo de las reformas paramétricas de las pensiones, sino también de la capacidad de transformar los modelos de trabajo/contribución y de participación profesional.
- 4.- El problema no es únicamente financiero; es también conceptual, organizativo y cultural.
- 5.- No estamos únicamente ante una reforma del sistema de protección social, sino ante una transformación de la relación entre trabajo, edad y contribución social.
- 6.- El debate sobre la jubilación debe ampliarse hacia un debate sobre la longevidad laboral en un entorno de crecimiento constante de la calidad y la esperanza de vida.
- 7.- La continuidad profesional y la edad de jubilación son cuestiones relacionadas, pero conceptualmente diferentes.

Ruptura laboral y transición profesional

- 8.- El problema no es el derecho a la jubilación, sino la identificación automática entre jubilación y la inactividad total.
- 9.- La ruptura laboral formal no tiene por qué implicar una ruptura profesional, social o contributiva.

- 10.- La jubilación jurídica puede coexistir con nuevas formas de continuidad profesional.
- 11.- El modelo tradicional fusiona automáticamente jubilación, salida laboral e inactividad.
- 12.- El reto no consiste únicamente en retrasar la edad de jubilación, sino en construir modelos más flexibles de transición profesional.
- 13.- El paso desde la actividad hacia la jubilación no debería concebirse como un corte binario, sino como una transición gradual y flexible.
- 14.- Hemos de aprender a transitar de los paradigmas del pasado (retiro) a los del futuro (transición profesional vinculada a la edad).
- 15.- La continuidad profesional puede mantenerse más allá de la ruptura laboral formal.
- 16.- Si la esperanza de vida sigue aumentando de forma sostenida, ¿es razonable que permanezcan inalterados los parámetros sobre los que se diseñó el Sistema?

Lenguaje y marcos conceptuales

- 17.- El vocabulario heredado del siglo XX limita la capacidad de imaginar nuevas soluciones para las sociedades longevas.
- 18.- El lenguaje no es neutral. Las palabras condicionan las políticas, las organizaciones y la percepción social del envejecimiento profesional.
- 19.- Las palabras no solo describen la realidad; también la organizan institucionalmente.
- 20.- El concepto de “retiro” presupone ruptura y desvinculación. El de “transición profesional” introduce continuidad y adaptación.
- 21.- Debemos modificar el paradigma conceptual sobre el derecho a la jubilación que es un derecho individual pero que en su sostenibilidad constituye una responsabilidad colectiva
- 22.- La sostenibilidad del Sistema no depende únicamente de las instituciones, también de las decisiones y expectativas de las personas.
- 23.- Las categorías tradicionales del debate sobre jubilación resultan insuficientes para describir las posibles trayectorias profesionales de hoy.
- 24.- La forma de nombrar el envejecimiento profesional condiciona la manera en que las organizaciones gestionan el talento senior.
- 25.- Cambiar las políticas exige también cambiar las categorías mentales que utilizamos para interpretar el trabajo y el envejecimiento.

Talento senior y organizaciones

- 26.- Las organizaciones necesitan experiencia, pero con su gestión no hacen más que expulsarla.
- 27.- El talento senior constituye un activo estratégico infrautilizado.
- 28.- La longevidad laboral exige transformar las organizaciones tanto como reformar el sistema de pensiones.
- 29.- No habrá trayectorias laborales largas en organizaciones diseñadas para salidas tempranas.
- 30.- La sostenibilidad futura depende también de la capacidad de las empresas y organizaciones para integrar trayectorias profesionales más largas.
- 31.- El edadismo constituye una barrera estructural para la continuidad profesional senior.

32.- La experiencia acumulada debe dejar de percibirse como un coste para convertirse en un activo organizativo.

33.- El verdadero riesgo no es solo el envejecimiento demográfico, sino el desaprovechamiento masivo de capital humano senior.

Nueva arquitectura de longevidad laboral

34.- La longevidad laboral exige trayectorias profesionales más flexibles, híbridas y evolutivas y modelos multigeneracionales de organización y transferencia de conocimiento.

35.- El nuevo paradigma no elimina la jubilación; redefine las formas de transición entre actividad y contribución.

36.- El desafío no es trabajar más años, sino en hacerlo de manera diferente en trayectorias vitales más largas.

37.- El trabajo en la edad sénior debe evolucionar desde una lógica de permanencia rígida hacia una lógica de continuidad flexible que adopte formas diversas más allá del empleo tradicional.

38.- Las sociedades longevas requieren un nuevo pacto entre protección social, flexibilidad profesional y continuidad de contribución.

39.- El futuro del envejecimiento profesional dependerá tanto de la transformación cultural como de las reformas institucionales.

40.- La longevidad no debe interpretarse como la obligación de trabajar más años, sino como la posibilidad de contribuir durante más tiempo.

41.- Las sociedades longevas no sólo necesitan nuevas normas; necesitan nuevos incentivos para personas y organizaciones. Lo que una sociedad incentiva acaba definiendo aquello que considera valioso.

Nuestro posicionamiento como Fundación

42.- El presente informe no compite con otros planteamientos. Se limita a proponer una reflexión conceptual e institucional sobre las nuevas transiciones profesionales.

43.- Proponemos ampliar el debate sobre el Sistema de Protección social incorporando la dimensión organizativa y profesional de la longevidad.

44.- El objetivo no es cuestionar la jubilación como institución, sino repensar las formas de continuidad profesional compatibles con sociedades longevas.

45.- Nuestro planteamiento es el de pasar del paradigma basado en la ruptura laboral hacia un modelo de transición profesional flexible y gradual.

46.- La sostenibilidad futura no dependerá exclusivamente de parámetros financieros, sino también de la capacidad de reorganizar las trayectorias profesionales en las sociedades longevas.

47.- Nuestra posición sobre la continuidad profesional no implica necesariamente defender el retraso obligatorio de la edad de jubilación.

48.- La longevidad laboral no debe entenderse como la obligación de trabajar más, sino como la posibilidad de contribuir durante más tiempo.

49.- Las sociedades longevas exigen una nueva complementariedad entre protección social colectiva y mecanismos individuales de previsión.

50.- La sostenibilidad futura dependerá tanto de la adaptación de los Sistemas de protección como de la capacidad para construir nuevos modelos de transición profesional.

5.- Fuentes, Referencias y Bibliografía

1.- Lenguaje, cultura, longevidad y envejecimiento

CEDECOP: Skill development and employment pathways for adults with low skill levels (2025)

Centre for Ageing Better (Reino Unido): Age-friendly Employment Framework (2022).

Comisión Europea: Green Paper on Ageing (2021)

Fundación “la Caixa”: Informes sobre envejecimiento activo y participación social de las personas mayores. (2020-2025)

Fundación Máshumano: Diversidad generacional y talento sénior (varias publicaciones 2022-2025).

Naciones Unidas: World Population Ageing 2023

Organización Mundial de la Salud (OMS): Decade of Healthy Ageing 2021–2030.

Organización Mundial de la Salud (OMS): Global Report on Ageism (2021).

2.- Protección social, pensiones y continuidad

AIReF: Evaluación del impacto de las reformas del sistema de pensiones (2023)

AIReF: Opinión sobre la sostenibilidad del sistema de pensiones (últimas actualizaciones) (2024-2025)

Banco de España: Informes sobre envejecimiento demográfico y sostenibilidad fiscal (2022-2025).

Comisión Europea Ageing Report 2024

FEDEA: Estudios sobre sostenibilidad del sistema público de pensiones (2022-2025).

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones: Informes anuales sobre pensiones y envejecimiento activo.

OCDE Pensions at a Glance 2023..

3.- Marco institucional, empleo y transición profesional

Comisión Europea: Employment and Social Developments in Europe (ESDE) 2024.

Consejo Económico y Social de España (CES): Informes sobre envejecimiento, empleo y protección social. (2023)

Eurostat: Older Workers Statistics

Instituto Nacional de Estadística (INE): Proyecciones de población 2024-2074.

Instituto Nacional de Estadística (INE): Indicadores demográficos básicos y esperanza de vida.

Organización Internacional del Trabajo (OIT): World Employment and Social Outlook (últimas ediciones).

Organización Internacional del Trabajo (OIT): Working at Any Age: Ageing and Employment Policies.

Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE): Informe sobre el mercado de trabajo de los mayores de 45 años.

Referencias alineadas con la tesis del informe

Si hubiera que seleccionar únicamente cinco documentos que conectan directamente con el planteamiento de este trabajo, destacaríamos:

- Comisión Europea – Green Paper on Ageing (2021).
- Eurofound – Ageing Workforce and Sustainable Working Lives (2023).
- FEDEA – Estudios sobre sostenibilidad y prolongación de la vida laboral.
- OCDE – Promoting an Age-Inclusive Workforce (2024).
- OMS – Global Report on Ageism (2021).

Estas publicaciones reflejan, desde perspectivas diferentes, la necesidad de abordar el envejecimiento no solo como un desafío financiero, sino también como una transformación organizativa, cultural y social.

Bibliografía recomendada

A. Longevidad y transformación social

Michael Clinton

Longevity Nation: How to Harness the Power of an Aging Society (2019)

Probablemente una de las obras más alineadas con el enfoque del presente informe. Defiende la necesidad de abandonar la visión tradicional del envejecimiento como problema y reinterpretarlo como una oportunidad económica, social y profesional.

Lynda Gratton y Andrew Scott

The New Long Life: A Framework for Flourishing in a Changing World (2020)

Profundiza en la transformación de las carreras profesionales, la educación continua y la organización de la vida en sociedades longevas.

Lynda Gratton y Andrew Scott

The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity (2016)

Obra de referencia obligada. Introduce la idea de que las trayectorias vitales y profesionales deberán reorganizarse para adaptarse a vidas significativamente más largas.

Andrew J. Scott

The Longevity Imperative: Building a Better Society for Healthier, Longer Lives (2024)

Una de las referencias más recientes sobre el impacto de la longevidad en las instituciones, el trabajo, la educación y los sistemas de bienestar.

B. Trabajo, empleo y longevidad

Chip Conley

Wisdom at Work: The Making of a Modern Elder (2018)

Muy interesante para el concepto de “modern elder”, especialmente útil para reflexionar sobre mentoring, experiencia y aprendizaje intergeneracional

Joseph F. Coughlin

The Longevity Economy: Unlocking the World's Fastest-Growing, Most Misunderstood Market (2017)

Analiza cómo el envejecimiento está transformando mercados, empresas y modelos de trabajo.

Marc Freedman

Encore: Finding Work that Matters in the Second Half of Life (2007)

Aunque anterior, sigue siendo una referencia importante sobre segundas carreras profesionales y nuevas formas de contribución en edades avanzadas.

Kerry Hannon

Great Jobs for Everyone 50+ (últimas ediciones)

Análisis práctico de oportunidades profesionales, reciclaje competencial y nuevas trayectorias laborales para profesionales sénior.

C. Edadismo, diversidad generacional y cultura organizativa

Ashton Applewhite

This Chair Rocks:

A Manifesto Against Ageism (2016)

Una de las obras más influyentes sobre edadismo y estereotipos asociados al envejecimiento.

Megan Gerhardt

Gentelligence: The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational Workforce (2022)

Especialmente útil para el capítulo relativo a gestión multigeneracional y transformación organizativa

Becca Levy

Breaking the Age Code (2022)

Analiza cómo las percepciones sociales sobre la edad afectan a la salud, el empleo y las oportunidades de participación.

D. Pensiones, bienestar y nuevas etapas vitales

Laura Carstensen

A Long Bright Future (2009)

Obra pionera sobre las oportunidades asociadas a sociedades más longevas.

Linda Fried

The New Aging (2022)

Reflexión sobre envejecimiento saludable, participación social y redefinición de las etapas de la vida.

E. Referencias en castellano

Antonio Abellán García y Julio Pérez Díaz

Envejecimiento demográfico y sociedad longeva (CSIC y diversas publicaciones) (2018)

Probablemente los mayores referentes en análisis demográfico y envejecimiento.

Juan Fernández Palacios (coord.)

La revolución de las canas (Fundación Mapfre) (2022)

Una de las obras colectivas más interesantes publicadas en castellano sobre envejecimiento, participación social y longevidad.

Fundación MAPFRE

Economía Senior en España (informes periódicos) (2026)

No es un libro propiamente dicho, pero constituye una referencia muy relevante para comprender la aportación económica y social de las personas mayores.

F. Referencias para el análisis internacional

OECD (2019). *Working Better with Age*. OECD Publishing.

Documento clave sobre envejecimiento, empleo y jubilación flexible.

OECD. *Ageing and Employment*.

Es la página marco de la organización sobre envejecimiento y empleo, donde se recopilan indicadores, herramientas y publicaciones sobre carreras más largas y mejor gestionadas.

OECD Employment Outlook 2025.

El capítulo dedicado a los trabajadores de mayor edad desarrolla precisamente la necesidad de transiciones flexibles hacia la jubilación y una mejor gestión empresarial de la edad.

OIT Organización Internacional del Trabajo. ILO (2024). *Old-age workers, transition into retirement and risk of poverty*.

Analiza la transición hacia la jubilación en 25 países europeos y muestra la importancia de considerar la transición como un proceso y no sólo como un momento administrativo.

OMS. World Health Organization (2002). *Active Ageing: A Policy Framework*.

Aquí nace la idea de que el envejecimiento debe entenderse desde las capacidades y no desde las limitaciones.

6.- Agradecimientos

Este documento es consecuencia de las reflexiones y del trabajo colaborativo desarrollado por los miembros de nuestra COMUNIDAD bajo la dirección de Josep Pau Hortal. Un trabajo cuyo propósito central se ha dirigido a identificar tendencias estructurales y transformaciones organizativas asociadas a la longevidad laboral y al análisis de las nuevas formas de transición profesional en las sociedades del futuro.

En su elaboración hemos contado con la colaboración de herramientas de inteligencia artificial, entre ellas Brújula -el entorno de asistencia inteligente que hemos desarrollado en nuestra Fundación para apoyar los procesos de análisis y elaboración estratégica- y Microsoft Forms para la gestión de los cuestionarios, del trabajo de investigación y del análisis de conclusiones. Un hecho que entendemos es coherente con los planteamientos y tesis de trabajo.

No queremos dejar de mencionar las aportaciones realizadas específicamente por las personas siguientes: Luis Aparicio, Angela Botella, Josep Pau Hortal, Josep Puigvert, Jordi Oliveras, Juan Jose Torres y Begoña Viña tanto en los procesos de edición, elaboración y gestión del proyecto como en las tareas administrativas, de coordinación y de seguimiento.

7.- ¿Quiénes somos?

Somos una estructura multidisciplinar e independiente cuyo objetivo es el de crear un espacio de reflexión, debate y propuesta sobre el futuro del trabajo y el del empleo. Nacemos en 2019 como consecuencia del análisis realizado por un grupo de personas que constatamos la necesidad de poner en marcha un proyecto inexistente en nuestro entorno. Hoy somos una Comunidad de más de 200 personas y tenemos una red de contactos de más 15.000. Una de nuestras iniciativas más destacada es el proyecto Innova_Ergon del que hemos desarrollado ya la VI edición.

Nuestra misión es la de analizar, construir y proponer soluciones que permitan responder a los nuevos retos, poniendo a las personas en el centro. Queremos ser un socio estratégico de las organizaciones públicas y privadas que diseñan, ejecutan y evalúan las políticas de empleo y hacerlo bajo criterios de independencia, innovación, profesionalidad y transparencia. Estamos convencidos que para conseguirlo es necesario dedicar esfuerzos a la mejora de las competencias de los profesionales que actúan en la gestión de las políticas de empleo

Nos motivan los retos y nos inspiran algunas iniciativas similares exitosas desarrolladas en otros entornos. Pueden disponer de más información sobre nuestro proyecto en www.fundacionergon.org

Este documento consta de 73 páginas que contienen información confidencial.

Todos los derechos reservados.

No puede ser distribuido, duplicado o utilizado sin autorización expresa.

Copyright 2026 © Fundación ERGON