



OSMOTIC



EMPRESA &
SOCIEDAD
FUNDACIÓN

longLife | THINKtank

reflexiones y propuestas sobre el efecto en el mundo laboral de una vida más larga

Documento Inicial de Contexto

24 de octubre de 2018

Perspectiva de un momento histórico

Vivimos más y mejor que nunca

La longevidad es una aspiración consustancial a la humanidad. La estamos conquistando, porque **vivimos cada vez un poco más y en mejores condiciones** que en cualquier época de la historia. La esperanza de vida de los españoles se ha duplicado en el último siglo. Cada cuatro años ha aumentado aproximadamente uno más. En cuatro generaciones ha crecido como no lo había hecho en los 200.000 años de existencia del *homo sapiens*. Es una magnífica noticia, porque aquí no se está tan mal. De hecho, muy pocos se quieren ir.

Recordemos que estamos hablando de la media de años de la población que fallece en un determinado momento. Hace un siglo también había personas de 80 años, pero era una minoría excepcional: solo los que sobrevivían a la alta mortandad de los niños, las epidemias, la violencia, las guerras... Ahora hay **muchas más personas mayores de 80 años** tras conseguir que se reduzcan, la mortalidad infantil y las enfermedades relacionadas con el ecuador de nuestra vida.

La longevidad no es la vida eterna

Sin embargo la longevidad es **un fenómeno complejo**. Sabemos que no se explica solo por las mejores condiciones de vida en ciertas zonas de los países más desarrollados económicamente ya que también hay grupos de personas que viven muchos años en zonas recónditas de nuestro planeta con culturas naturales. Sabemos que hay diferencias entre mujeres y hombres a favor de ellas, entre clases sociales y entre categorías laborales, a favor de las más altas. Sabemos que está favorecida por una vida sana y que los centenarios tienden a ser delgados y a ingerir menos calorías que el resto de la población. Pero poco más.

Parece que se está consolidando un cambio incremental importante. Sin embargo, el **cambio disruptivo** en el número de años de vida no nos beneficiará a nosotros, sino a los que aún no han nacido. Gracias a la biogerontología, ellos nacerán con unos órganos y un metabolismo de mucha mayor calidad. Digamos que estarán fabricados con piezas de alta longevidad desde su concepción, mientras que nosotros, en el mejor de los casos, solo podremos conseguir e instalar algunos buenos recambios en nuestros cuerpos.

El debate hoy se limita a las pensiones y la jubilación

Todo lo anterior lleva tiempo con nosotros. Pero es ahora cuando por fin se está empezando a hablar de ello, sobre todo debido a los efectos de la demografía en la sostenibilidad del actual sistema de pensiones. De momento, el debate se limita a pequeños cambios **en torno a dos palabras: pensión y jubilación de los ya jubilados**. Es decir, solo a uno de los capítulos del famoso “salud, dinero y amor” a pesar de que lo más valioso de la vida ni se compra ni se vende. Apenas

contempla el hecho de que las generaciones futuras no tendrán las mismas pensiones públicas ni las mismas oportunidades de ahorrar para la última parte de su vida. Y si se mantienen las pautas de jubilación y el actual sistema de pensiones basado en el reparto mientras aumenta la expectativa de vida y desciende la natalidad, los mayores de dentro de unos años simplemente no podrán disfrutar de una pensión pública tan generosa como la actual.

Sin embargo, ni a nivel personal ni en el mundo empresarial ni en el político nos hemos dado cuenta todavía de la **dimensión real del reto** ni del anacronismo del modelo actual. Aunque muchas grandes cifras muestran que no es sostenible, nada cambiará hasta que seamos conscientes de que envejecer no es solo “eso que les pasa a los demás” y nos planteemos qué hacer para nosotros y para las próximas generaciones. Algo que nos cuesta, porque el envejecimiento propio es una verdad incómoda asociada al deterioro personal. Cambiando al mundo empresarial, las políticas de igualdad apenas suelen contemplar la diversidad con edad salvo en contadas excepciones. Y en el político y sindical, es paradójica la diferencia entre los grandes números de futuro que ellos mismos anuncian y los posicionamientos y medidas cortoplacistas habituales.

Recordemos que la edad de jubilación a los 65 años se incorporó a la Seguridad Social española ya **en 1919, cuando la esperanza de vida rondaba los 40**. Hace ya un siglo. Pero de momento la mesa redonda se limita a hablar de pensión y jubilación.

La casuística personal es muy diversa

Por un lado vemos **jubilados con posiciones relativamente acomodadas** porque han ganado suficiente dinero durante su vida laboral, han podido ahorrar y adquirir alguna propiedad y tienen una buena pensión pública. Por otro, las pensiones de los que han tenido salarios bajos son mucho menores, sobre todo si son mujeres (brecha salarial). Además, la evolución tecnológica está generando ajustes de plantilla que hace que muchos profesionales tengan que dejar de trabajar cuando todavía tienen mucho que ofrecer (brecha digital).

Considerar toda esta casuística de manera constructiva y **sin generar exclusión** es todo un desafío, sobre todo para los que hoy somos unos privilegiados.

¿Estamos en puertas de un conflicto generacional?

Esperemos que no se esté larvando un **conflicto generacional** entre cada vez más mayores jubilados y con un mayor poder, incluso político a través del voto, y cada vez menos jóvenes con un sistema laboral especialmente difícil para ellos. Aunque el modelo tiene un componente contributivo, las pensiones de los 9,5 millones de pensionistas en España se pagan sobre todo gracias a los trabajadores activos, entre ellos muchos jóvenes con difícil acceso a su vida autónoma tras una fase de contratos de prácticas y salarios simbólicos que no les permiten sentar las bases de su independencia personal, todo ello inventado por muchos de los que ahora perciben pensiones.

La juventud ya no tiene el perfil reivindicativo de otras épocas de la historia, quizá como consecuencia de la educación que les dieron en su día los hoy *babyboomers*. ¿Es sostenible una juventud que no reivindique **cambio social**, aunque sean muchos menos que cuando el gráfico de edad era una pirámide? ¿Hemos sido tan solidarios nosotros con las generaciones mayores como lo son ahora los jóvenes con los jubilados? En sentido inverso, ¿estamos siendo ahora tan solidarios con los jóvenes como lo son ellos con nuestras pensiones?

Imaginamos un futuro en el que la vida ya no tendrá solo las tres etapas “de siempre”

Ya se está gestando un cambio cultural que cuestiona nada menos que el modelo de vida que se basa en las tres grandes etapas de la vida que se desarrollan consecutivamente y están asociadas a la edad: formación, trabajo y retiro. Se trata de **un cambio lento y de alcance**.

¿Cómo reestructuraremos el tiempo en el futuro? ¿Seguirá teniendo sentido la secuencia de una formación inicial válida para siempre, después una carrera profesional intensiva y ascendente y a continuación cada vez más años de descanso financiados por una pensión pública? ¿Cómo afectará la revolución de la tecnología, en la que conviviremos con inteligencia artificial, *machine learning*, robótica, internet de las cosas, *big data*, *blockchain*, ...?

Si consideramos la evolución del mercado de trabajo y de las formas de trabajar, ya se puede intuir una transformación de gran dimensión **en torno a la distribución del tiempo y los recursos en nuestra vida**, acelerada por la digitalización. Un proceso gradual que nos llevará a un modelo en el que trabajaremos hasta mucho después que ahora, en una vida laboral con nuevos trabajos que requerirán conocimientos y competencias en actualización continua, con varias etapas, transiciones y formas de trabajar, itinerarios personalizados que cada uno iremos construyendo según nuestras preferencias, y con mayor flexibilidad laboral y conexión intergeneracional.

Además de la combinación de etapas vitales, habrá más posibilidades de **vivir una vida a medida** de cada uno, incluso con menos recursos gracias a la tecnología y a que volveremos al consumo colaborativo de antaño. El reto es que todo ello implique un mayor bienestar de la sociedad, sin abrir la brecha entre las personas más desfavorecidas y las élites, a pesar de que las pensiones del futuro serán mucho menores que las actuales.

Trabajaremos durante más años si queremos, aunque en unos años se generalizará. Y esta vida laboral más larga será buena para todos:

- Para quienes puedan y quieran seguir aportando a la sociedad a partir de cierta edad, por cuenta ajena pero sobre todo por cuenta propia, porque verán cumplidas sus expectativas de actividad.
- Para quienes no puedan o no quieran prolongar su vida laboral, porque quienes sí lo hagan generarán más recursos para sus pensiones.

- Para la economía, porque se generarán ingresos fiscales y de Seguridad Social durante más tiempo, y se reducirán las pensiones a pagar porque hay más personas laboralmente activas. Con el correspondiente efecto positivo en la deuda pública.
- Para las empresas, que podrán optimizar el talento *senior* de quienes quieran continuar trabajando con ellas.
- Para el sistema educativo, porque será un impulso para reinventarse gracias al desafío de la formación durante toda la vida.
- Para los sindicatos, ya que surgirán nuevas oportunidades como defensores y promotores de los intereses de sus afiliados en el mercado de trabajo que resulte de una vida más longeva.
- Para la sociedad, porque aprovechará mejor el talento de los que se encuentran en la segunda mitad de su vida.

La **tecnología** ya permite diseñar y programar un contrato entre la persona y la sociedad durante toda la vida, que contemple lo que ofrece y lo que recibe en todas sus etapas, adaptado a la variada casuística personal y manteniendo la sostenibilidad del sistema gracias al compromiso mutuo. Un tipo de contrato que podríamos dejar como legado a las nuevas generaciones.

La propuesta del longLifeTHINKtank

Queremos impulsar el **debate abierto** sobre cómo optimizar los efectos positivos en el mundo laboral de la tendencia a la **prolongación de la vida**. Un debate abierto, constructivo y que permita generar iniciativas y cambios personales e institucionales a corto, medio y largo plazo como ocurrió en los inicios de lo que hoy llamamos responsabilidad social corporativa. Un debate mantenido en el tiempo que ayude a generar **un cambio cultural** para que la prolongación de la vida laboral sea una solución inspiradora para una vida de más años, no la excepción.

Creemos que el **uso del tiempo** será uno de sus ingredientes principales y que conducirá a una vida de múltiples etapas de formación, trabajo y descanso, combinadas a medida de cada uno durante más años.

En esta nueva aritmética y relación entre los grandes períodos y conceptos de la vida sigue pendiente la **reinención de las condiciones de trabajo** para que puedan seguir activos durante más tiempo quienes así lo deseen. Por eso es necesario explorar nuevas soluciones en el ámbito de la actividad de las personas que han sobrepasado la mitad de la esperanza de vida. Porque en lo que menos hemos avanzado es en imaginarnos la segunda parte de una vida más longeva, quizá por la tradicional rigidez normativa sobre el trabajo remunerado a esa edad y la pensión pública.

Somos conscientes de que las oportunidades de prolongar la vida laboral **no se distribuyen equitativamente**. Hoy ya la pueden reclamar algunos mundos como el de los servicios profesionales de cuello blanco, del pensamiento, el arte, el humanismo, la ciencia, la filosofía o la comunicación. Pero la salud tiende a ser

más frágil en las comunidades desfavorecidas y entre las personas que han tenido trabajos física o emocionalmente más exigentes. Los trabajadores mal remunerados y poco cualificados que desempeñan funciones de tipo físico se pueden ver atrapados en la paradoja de que, por un lado, necesitan seguir trabajando para conseguir unos ingresos y, por otro, los efectos físicos de su trabajo dificultan la continuidad en sus mismos empleos, y la falta de actualización de conocimientos y habilidades a lo largo de toda la vida reduce sus oportunidades de un empleo alternativo.

En un mundo donde cada vez vivimos más años en mejores condiciones, longLifeTHINKtank quiere "impulsar un cambio cultural hacia una vida en la que convivan híbridamente las fases ahora secuenciales de formación, trabajo y descanso, a medida de cada uno, para un mejor futuro individual y como sociedad".

Un debate abierto y colaborativo

Ya hay entidades del mundo empresarial, político y de la sociedad civil trabajando sobre los distintos ángulos de este futuro volátil, incierto, cambiante y ambiguo. **Nos gustaría sumar** con todas ellas en torno al cambio en el ámbito laboral y aportar un ángulo complementario al suyo: el de la participación directa de quien quiera realizar aportaciones positivas. No solo a través de instituciones, sino también directamente.

Aunque hoy parezca que el cambio se limita al mundo de los *babyboomers*, al borde de la jubilación, los interesados somos todos porque está en juego nuestro futuro. Una vida más larga es **una mejor opción para todos** porque equivaldrá a una vida mejor si cada uno tomamos la iniciativa en nuestras vidas y en las comunidades en las que vivimos. Hacen falta **pioneros que ayuden** a imaginar nuevas formas de vivir y a sensibilizar a la sociedad y a sus instituciones.

Tipo de propuestas a desarrollar

A continuación resumimos los primeros tipos de propuestas que surgieron en las sesiones celebradas para poner en marcha el longLifeTHINKtank (ver ANEXO). Son una aproximación inicial para tangibilizar el tipo de reflexiones y propuestas que nos gustaría generar en el debate abierto al que aspiramos a través de la Plataforma Colaborativa que estamos diseñando.

Sobre la visión y cultura de la sociedad

- Sensibilizar sobre la evolución previsible de las tres etapas tradicionales de la vida, en general y en relación con el mundo laboral del futuro.
- Desmontar estereotipos sobre la segunda mitad de la vida.
- Dar mayor visibilidad a los conocimientos y habilidades de los trabajadores *senior*.
- Trabajar en colaboración con el mundo educativo en:
 - Sistemas de aprendizaje permanente.

- Comunidades y plataformas que faciliten las formas de trabajar en el futuro.
- Educación escolar.
- Crear un observatorio que presente y divulgue:
 - Indicadores periódicos.
 - Ideas ilusionantes generadoras de cambios.
- Potenciar el emprendimiento, incluyendo también el puramente *senior* y el impulsado por equipos intergeneracionales.

Sobre el cambio en la normativa laboral y de Seguridad Social

Flexibilidad

- Fomentar cambios legislativos a favor de la flexibilidad laboral, especialmente a partir de cierta edad.

Empleabilidad

- Promover planes de gestión de la edad en las empresas, para que incluyan procesos de selección, contratación, formación, desarrollo profesional, desempeño, alargamiento de la vida laboral y desvinculación.
- Ligar la prestación por desempleo a programas de formación y empleabilidad de una forma práctica y enfocada a resultados.
- Incorporar ayudas específicas para la formación de perfiles profesionales de mayor edad, ligadas a la prolongación efectiva de la vida laboral.

Jubilación

- Ampliar gradualmente la edad de jubilación efectiva.
- Revisar las posibilidades de compatibilizar pensión con trabajo en todas sus modalidades: jubilación parcial, jubilación flexible y jubilación activa.

Trabajo senior

- Desarrollar la compatibilidad entre trabajo y pensión para trabajadores por cuenta ajena, como ya existe para autónomos.
- Mejorar el aumento de la pensión en función de los años adicionales de trabajo a partir de cierta edad.
- Adaptar las bonificaciones en cuotas a la Seguridad Social y el IRPF para personas de cierta edad.
- Establecer estímulos positivos que incentiven el empleo de trabajadores *senior* en las empresas.
- Fomentar el emprendimiento *senior*.

Contratación

- Fomentar modelos de contratación temporal y por proyectos con el objetivo de potenciar la empleabilidad y el emprendimiento.
- Diseñar nuevas formas de contratación adaptadas a la realidad digital.
- Revitalizar los contratos de relevo para fomentar el intercambio de conocimiento y experiencia entre trabajadores jóvenes y mayores.

- Poner en marcha contratos de transición a la jubilación que incentiven mantener a los trabajadores en las plantillas de las empresas.
- Establecer servicios obligatorios de recolocación en salidas de la empresa por causas no imputables al trabajador.

Fomento del ahorro

- Incentivar a las empresas para que promuevan planes de ahorro privado.
- Diseñar estructuras de ahorro individual en los trabajadores, que el interesado pueda usar en caso de procesos de desvinculación o como complementos de las pensiones.

Sobre el ámbito empresarial

Normativa

- Proponer cambios en la normativa laboral y de Seguridad Social que favorezcan el alargamiento de la vida laboral.

Empleabilidad

- Potenciar la diversidad por edad a los Planes de Igualdad.
- Impulsar una formación continua con perspectiva de futuro durante toda la vida laboral: sobre tendencias sociales y laborales, entorno digital, competencias digitales, trabajo por proyectos, emprendedores, intraemprendimiento, economía colaborativa, estimulación del ahorro y la cultura de planificación financiera...
- Incorporar meses sabáticos dedicados a la formación en nuevas habilidades y conocimientos.
- Implantar el trabajo por proyectos, dando prioridad a la diversidad intergeneracional, la multidisciplinariedad, la colaboración flexible y la integración de colaboradores externos.
- Implementar políticas de movilidad, donde se potencie el aprendizaje derivado del desarrollo horizontal.
- Fomentar el trabajo en varias ocupaciones simultáneas.
- Fomentar el intercambio de profesionales entre empresas.

Talento senior

- Asignar personas *senior*, desempleadas o no, como mentores de jóvenes recién empleados.
- Potenciar los Comités de Sabios, generando equipos que den soporte a diferentes áreas de la compañía y que participen en proyectos de innovación o en colaboraciones externas.

Ámbito político

- Acordar las bases de las reformas necesarias sobre los efectos positivos del alargamiento de la vida, con perspectiva de largo plazo e interés general.
- Afrontar cambios profundos en la normativa laboral y de Seguridad Social.
- Impulsar políticas de natalidad.

- Modificar el actual marco de ahorro a largo plazo.
- Rediseñar el sistema de pensiones.

Hoja de ruta

A continuación resumimos los pasos siguientes y la hoja de ruta previstos.

Último trimestre de 2018

- Presentaciones de las ideas de este documento en el entorno de las entidades del Grupo Promotor y las personas participantes en su elaboración, con el objetivo de iniciar el proceso de sensibilización y participación abierta.
- Diseño y lanzamiento de la Plataforma Colaborativa.
- Recoger reflexiones y propuestas a través de la Plataforma Colaborativa.

Primer semestre de 2019

- Seleccionar y desarrollar las reflexiones y propuesta recibidas por parte de las entidades del Grupo Promotor.
- Jornada de presentación de las conclusiones del trabajo realizado.

Para participar

longLifeTHINKtank es una iniciativa colaborativa, abierta a personas y entidades que quieran aportar reflexiones y propuestas, así como a foros de debate y medios de comunicación que nos ayuden a evolucionar **desde el THINKtank hacia el ACTIONtank**.

Entendemos que hay mucho trabajo muy bien hecho por diversas entidades, con quienes nos gustaría compartir **nuevos ángulos**:

- Pensamos que nos encontramos en la génesis de un cambio cultural de largo alcance, que va a transformar la forma de vivir y de trabajar en el futuro de **todas las edades y generaciones**.
- Consideramos clave facilitar la participación directa de quien quiera aportar positivamente. Para ello hemos puesto en marcha la **Plataforma Colaborativa** digital <https://longlifethinktank.org/> , abierta a todos los públicos.

ANEXO

Equipo

longLifeTHINKtank es una iniciativa abierta de la Fundación Empresa y Sociedad, en colaboración con Fide (Fundación para la Investigación sobre el Derecho y la Empresa) Asociación Centro de Dirección de RRHH y *OSMOTIC network learning* como Equipo Promotor.

Como primer paso, invitamos en mayo de 2018 a un grupo de personas de distintos ámbitos a imaginar el futuro a que aspiramos y a elaborar reflexiones y propuestas con el objetivo de optimizar los efectos positivos en el mundo laboral de una vida más larga. Trabajaron durante las tardes de los cuatro martes de junio de 2018 en generar las ideas que se plasman en este documento recogiendo la línea común. Dada la diversidad, no todos los participantes suscriben íntegramente el contenido de estas páginas.

El equipo estuvo formado por:

Grupo Promotor			
Francisco	Abad	Director	Fundación Empresa&Sociedad
Cristina	Jimenez Savurido	Presidenta	Fundación para la Investigación sobre el Derecho y la Empresa (FIDE)
Carmen	Hermida	Directora General	Fundación para la Investigación sobre el Derecho y la Empresa (FIDE)
Carlos	Morán	Presidente	Asociación Centro de Dirección de RRHH
Luis	Mateos	ceo	Osmotic
Participantes			
Enrique	Arce Sáez	Socio Director	Compensa Capital Humano
Ana	Benavides	Directora de Relaciones Laborales y Sociales	Mapfre
Javier	Blanco Portillo	Director de Organización y RR.HH.	Maxxium España
Eva María	BLÁZQUEZ AGUDO	Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social	UNIVERSIDAD CARLOS III
Carlos	Calleja Jorge	Fundador	VERSSUS Libros
Roberto	Carreras	ceo	Cltr-lab
Lucila	Castañeira	Directora de Gestión del Talento	AON
Carlos	De la Torre Garcia	Of Counsel en el Departamento Laboral	Baker Mckenzie
Eduardo	Díez_Hochleitner Rodríguez	Presidente	Más Movil Ibercom
Guillermo	García Cubero	ceo	Alumne Elearning
Vicente José	García Gil	ceo	DICTUM ABOGADOS / FIFED
Mar	García Ruiz	Directora General	Grass Roots
Blanca	Gomez Gonzalez	Directora de Captación de Talento de Europa Occidental	Microsoft
Ana	Hernandez	Socio Director de Laboral y Seguridad Social	Pwc
Silvia	Lázaro Hernández	Directora de Comunicación Interna, Engagement & Diversidad	Ferrovial
Cristina	Martinez-Laburta	Socia Fundadora	Mind The Law, SLP
Carlos	Molina Grijalba	CEO	50pro
Jose Pedro	Moro Jiménez	Developer Ecosystem & Startups and e-commerce Manager	IBM
Chris	Peck	Director de Estrategia	AON
Tomás	Pereda Riaza	Director de RRHH	Unidad Editorial
Fernando	Prieto Eymar	Director de Desarrollo Profesional	Banco Cooperativo de Credito
Rafael	Puyol	Presidente	IE University
Rocio	Ramírez Ortuzar	ceo	Wowisu
Sagrario	Rodríguez	Directora de RRHH Plan Senior	loreal
Joaquín	Rodríguez Blanco	Director de Marketing de RRHH	Cepsa
Francisco	Romero Olleros	Director de Relaciones Laborales	IBM
Yolanda	Ruiz Morueco	CEO y Fundadora	Yovinet
Blanca	Soria Sancho	Key Account Manager	Wolters Kluwer España
Enrique	Titos	CEO	Esmariel
Rosa	Zarza Jimeno	Socia Directora del Departamento Laboral	Garrigues

Su objetivo es pasar progresivamente de **THINKtank** a **ACTIONtank**, es decir, de reflexiones globales a propuestas concretas en distintos ámbitos.

Más información y participación

Fundación Empresa y Sociedad

<https://empresaysociedad.org/sociedad/>

[@longLifeTT](#)

info@empresaysociedad.org

+34 650 108 075

Plataforma Colaborativa: <https://longlifethinktank.org/>