

# DIA LOGOS

EN LA GRANJA

**Debate sobre las pensiones:**

**“DE LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA A LA  
RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO”**

Jornada de reflexión sobre los retos a los que se enfrenta  
la sociedad ante los condicionantes de sostenibilidad  
del sistema actual de pensiones

## CONCLUSIONES

31 de Mayo de 2011

Organizado por:



Patrocinado por:



Con el apoyo de:



[www.dialogosenlagranja.es](http://www.dialogosenlagranja.es)

## Sumario

### Presentación

La experiencia del diálogo 3

Una llamada a la acción 4

**El diálogo como formato 5**

**Los participantes 6**

**Informe de Conclusiones 9**

Síntesis 10

Diagnóstico 11

Retos 13

Propuesta de Acciones 16

**Diálogos en la Granja: te apuntas? 17**

## La experiencia del diálogo

Para todos los que formamos parte de Diálogos en La Granja es un placer presentar las conclusiones de nuestro, ya, tercer encuentro, centrado en esta ocasión en el debate sobre las pensiones: *de la sostenibilidad del sistema a la responsabilidad del individuo*.

Quiero agradecer al Observatorio de Pensiones de Caser el apoyo que nos ha prestado para la realización de este encuentro. Desde el primer momento han compartido nuestra ilusión y compromiso por provocar la reflexión y el diálogo en temas que nos parecen clave para la construcción de un mundo mejor. En este caso, la oportunidad del debate sobre el actual sistema de pensiones ha puesto de relieve la enorme sensibilidad social ante la eventual reforma de uno de los pilares de nuestro preciado estado del bienestar.

Desde su creación en noviembre de 2009, Diálogos en La Granja ha buscado la reflexión, el debate y el consenso en temas tan sugerentes como el rol de las Bolsas y los mercados financieros en la realidad económica actual. O, por otra parte, los retos a los que se enfrentan las energías renovables en un nuevo y necesario modelo energético.

Cuando desde el **IESE –CBS** y **quiero salvar el mundo haciendo marketing** ideamos Diálogos en La Granja pretendimos crear un espacio donde expertos de distinta corriente de pensamiento pudieran dialogar y trabajar con sus homólogos en el reconocimiento de lo que les separa y en la búsqueda de lo que les une en los temas que tratamos. Dos días diseñados para que, a través de distintas fórmulas de trabajo, nuestros invitados sienten las bases de unas conclusiones consensuadas, que presentamos a los medios y a los grupos de interés de referencia en el entorno de debate. Sin duda, la experiencia de estas tres ediciones nos anima a seguir apostando por este modelo.

En Diálogos en La Granja queremos pensar que detrás del diálogo viene la acción y, prueba de ello, en el anterior encuentro, un grupo de asistentes decidió poner en marcha lo que hoy se llama la **Fundación Renovables**. Confiamos que de este encuentro surja entre sus asistentes, o incluso entre cualquiera de los receptores de estas conclusiones, la inspiración y la voluntad de construir un mundo mejor para niños, adultos y mayores.

Bienvenidos a la experiencia de Diálogos en La Granja.

Jose Illana

Socio fundador y Consejero Delegado de **quiero salvar el mundo haciendo marketing**.



## Una llamada a la acción

Hace tiempo que **Caser** viene alertando de la necesidad urgente de acometer una reforma profunda del sistema de pensiones en España. Ésta debe ser realista y contar con la participación de todos: Estado, sector empresarial, agentes sociales y ciudadanos, en la que cada uno asuma su cuota de responsabilidad.

Asimismo, desde el principio, **Caser** ha querido mantener una actitud proactiva y constructiva, en el sentido de que queremos concienciar sobre la magnitud del problema, pero a la vez, proponer soluciones e ideas. Utilizando el argot médico, hemos dado el diagnóstico y queremos ser parte también a la hora de sugerir el tratamiento.

Por ello, cuando surgió la posibilidad de organizar unas jornadas de reflexión que llevaban por título Debate sobre las pensiones: de la sostenibilidad del sistema a la responsabilidad del individuo, de la mano de los creadores de Diálogos, no lo dudamos. Sabíamos del éxito alcanzado por las convocatorias anteriores y del prestigio que, en poco tiempo, ha adquirido este foro. Pero sobre todo, lo que nos resultaba más estimulante, era saber que su objetivo no es quedarse tan sólo en el análisis profundo y el diagnóstico riguroso, claramente, necesarios, sino y a mi parecer esto es la más importante, compartían la filosofía de **Caser**, de señalar también los retos de futuro y aportar soluciones. De hecho, anteriores encuentros han dado lugar a excelentes iniciativas.

Además, la propuesta no podía venir en un momento más adecuado, con la reforma de las pensiones acometidas por el Gobierno, que no ha dejado indiferente a nadie, tan reciente y cuando parece que la sociedad comienza a despertar y a intuir al menos, la magnitud del problema.

Es por ello, que teníamos grandes expectativas en esta edición de los Diálogos en La Granja, expectativas que se han visto cumplidas con creces. La experiencia ha sido como un soplo de aire nuevo y regenerador, una espléndida plataforma para tomar nuevo impulso en una batalla que sabemos larga y complicada pero que tenemos que ganar por el bien de las generaciones actuales y futuras.

Es cierto que el diagnóstico al que llegamos no es muy alentador, por cuanto todos estuvimos de acuerdo en confirmar la insostenibilidad del sistema y la necesidad urgente de realizar una reforma profunda y duradera del mismo y también del concepto que tiene la sociedad del Estado del Bienestar. Pero siguiendo el tono y la actitud positiva que caracteriza al foro, el grupo de expertos allí reunidos sugerimos una llamada a la acción a través de algunas estrategias que contribuyan al éxito de la reforma y a cambiar para bien el orden actual de las cosas.

A lo largo de las páginas de este informe están expuestas dichas reflexiones y propuestas, hechos desde el conocimiento profundo de la situación y la materia, desde la experiencia de años de trabajo pero, sobre todo, desde el sentido de la responsabilidad que nos exige ser críticos pero también parte activa en la propuesta de soluciones.

Por último, sólo me queda agradecer a los artífices de Diálogos en La Granja, en nombre de **Caser** y en el mío propio la oportunidad que nos han brindado con la celebración de este foro que es, sin duda, como abrir una puerta al optimismo.

Manuel Álvarez Rodríguez  
Director Observatorio Pensiones CASER.



## El diálogo como formato

Diálogos en La Granja constituye la apuesta inequívoca de quiero salvar el mundo haciendo marketing, en respuesta a su misión empresarial y visión del marketing como “aquella herramienta que invita a tomar una decisión”.

**Y por qué no...?** representa la actitud de Diálogos en La Granja. Es el cuestionamiento en positivo de nuestra realidad: una invitación individual y colectiva a permitirnos imaginar, reflexionar, compartir, trabajar y avanzar en la construcción de un mundo mejor.

El formato elegido persigue el intercambio de ideas, así como la búsqueda de espacios de acuerdo, propio de nuestra filosofía. La interacción de las ideas facilita la identificación de oportunidades y, por supuesto, genera nuevas ideas.

Este formato requiere que el encuentro sea a “puerta cerrada” y que cuente con un experto dinamizador que ahonde en las ideas o posturas enfrentadas a través de técnicas disruptivas. Los encuentros se dividen en dos sesiones de trabajo. Una primera que sirve como exposición inicial de ideas y debates; y una segunda sesión que, tras una dinámica disruptiva, busca establecer consenso.

El objetivo del encuentro es doble. En primer lugar, queremos que el diálogo e intercambio de opiniones e ideas enriquezca a los participantes en el debate y les “ayude”, en sus correspondientes ámbitos de actuación, a la identificación de espacios comunes a compartir con sus grupos de interés. De esta forma se amplía el espacio de reflexión.

En segundo lugar, queremos hacer tangible la propia esencia del diálogo como encuentro orientado a la acción. Así, el objetivo último del diálogo es la edición de este Informe de Conclusiones, consensuadas por los participantes, donde se recogen las acciones que pudieran llevar a cabo los distintos agentes identificados como claves en la solución de los temas objeto de debate.

Las sesiones del Debate sobre las Pensiones tuvieron lugar los días 10 y 11 de mayo de 2011, en la Casa Consistorial del Real Sitio de San Ildefonso y en la Biblioteca de la Fábrica de Vidrio de La Granja, Segovia.



## Los participantes

### IGNACIO ÁLVAREZ-CEDRÓN

Managing Director JP MORGAN. Nació en Madrid 1971. Licenciado en Económicas y Derecho por la Universidad de Comillas (ICADE E3). Empezó su carrera profesional en JP Morgan Londres en 1995 en el departamento de Mercados de Renta Fija y Derivados. Actualmente es el responsable de Mercados para España y Portugal.



### MANUEL ÁLVAREZ RODRÍGUEZ

Director Observatorio Pensiones CASER. Director de Particulares de Vida y Pensiones de Caser desde 2003. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Diplomado en Derecho. Actuario y Corredor de Seguros y PDD en IESE. Desempeñó la dirección técnica de Planes de Pensiones en Gesinca Pensiones hasta 1995, año en el que se incorporó a Caser como director de Planes y Fondos de Pensiones. Ha sido colaborador habitual en publicaciones del sector financiero y de previsión social, entre los que se destacan La Guía del Sistema Financiero (2005), 111 Preguntas sobre Planes de Pensiones Individuales (2007), y Planes y Fondos de Pensiones: Textos de la Ley, Reglamento y Disposiciones Complementarias (2007).

### MATÍAS DELGADO-UREÑA OCAÑA

Vicepresidente de Recursos Humanos EADS CASA-Cassidian España. Licenciado en Derecho y Graduado en Ciencias Empresariales por la Universidad de ICADE. Diplomado en Derecho Comunitario, ha realizado diversos programas de Desarrollo de Alta Dirección en IESE Business School. Está casado y tiene dos hijos, niño y niña.

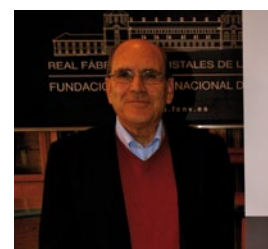


### JAVIER DÍAZ-GIMÉNEZ

Profesor de Economía en IESE. Doctor en Economía por la Universidad de Minnesota. Ha dedicado la mayor parte de su vida profesional a la investigación y la docencia en el área de Macroeconomía. Su trabajo más reciente explora las consecuencias macroeconómicas de las reformas de la política fiscal y el sistema de pensiones. Los resultados de esta investigación han sido recogidos por prestigiosas publicaciones como Journal of Political Economy y Journal of Monetary Economics. El profesor Díaz-Giménez ha sido consultado por el Ministerio de Industria español y, recientemente, por la Oficina Económica del Presidente de España.

### SANDALIO GÓMEZ

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones. Titular de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE Business School. Doctor en Dirección de Empresas por el IESE – Universidad de Navarra. Autor de numerosos artículos y libros entre los que destaca Labor Relations in Europe, Toward a European Board of Directors, and People and Work in Businesses of the 21st Century. El profesor Gómez además posee una dilatada experiencia como consultor de departamentos de recursos humanos y relaciones laborales en varias empresas españolas e internacionales.



### JESÚS NÚÑEZ

Director de RSE y de Relaciones Laborales del Grupo MAHOU- SAN MIGUEL. Abogado, PDD IESE, Master Dirección RRHH IE, y de RSC IE y Mención de Honor en la Escuela de Práctica Jurídica de la Univ. Complutense. Antes de incorporarse al Grupo Mahou-San Miguel fue asociado en las áreas laborales de Cuatrecasas Abogados y Garrigues. Es miembro de la junta directiva de Aedipe Centro y coordinador del grupo de industrial del club de benchmarking del IE. Casado, padre de 3 hijos.



### VICENTE PÉREZ MENAYO

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid. Cuerpo Superior de Técnicos de la Administración de la Seguridad Social, desde 1980. Durante los años 1998 a 2004 en Bruselas, como Consejero de Trabajo y Asuntos Sociales en la Embajada-Representación Permanente de España en la Unión Europea. Ha sido Presidente del Grupo de Asuntos Sociales del Consejo de la UE durante la Presidencia de España 2002, y miembro del Comité de Protección Social del Consejo de la UE, desde su creación en el año 2000 hasta 2004. Actualmente es Consejero para la Presidencia española de la Unión Europea 2010, en la Subdirección General de Relaciones Sociales Internacionales del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

### TEÓFILO JULIÁN DEL POZO RODRÍGUEZ

Responsable de Relaciones Estratégicas e Institucionales de SECOT. Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, Teófilo posee varios diplomas en Estrategia, Finanzas y Gestión de Empresas en las principales escuelas de negocios del mundo (INSEAD, IMD, etc.). A lo largo de su vida profesional ha puesto en marcha cinco empresas y ha ocupado puestos de responsabilidad: Director General de DATA GENERAL S.A., Director General y Vicepresidente de BT Telecomunicaciones y Consejero de Airtel, entre otras. Actualmente es Presidente de Honor de ASTEL y Arbitro de la Corte de Arbitraje del COIM (Col. De Ingenieros Industriales de Madrid). Además, es padre de 4 hijos y abuelo de 8 nietos.



### TERESA RODRÍGUEZ FRAILE

Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología, especialidad Ecología y Población por la Universidad Complutense de Madrid. Desde 1983 desarrolla su actividad profesional en el campo de la investigación de mercados y opinión pública, aplicando metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. En 1989 se incorpora al equipo de DEMOSCOPIA donde desempeñó las funciones de Jefe de Estudios, Directora adjunta y Directora. En septiembre de 2005 crea su propia empresa -29Q Investigación, SL, desde la cual y de forma independiente desarrolla su actividad profesional. Además, desde octubre de 2009 colabora y forma parte del equipo directivo de la Fundación Arquitectura y Sociedad, en calidad de Directora de Programas y Análisis.

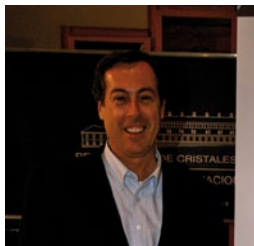


### GUILLERMO ROSIQUE

Consultor Senior en MERCER en materia de política retributiva y beneficios para empleados, así como promotor y organizador de la jornada de recursos humanos del sector tecnológico y de la jornada de recursos humanos de la Región de Murcia. Licenciado en Filosofía por la Universidad de Valencia. Ha desempeñado diversos puestos de responsabilidad dentro de la función de recursos humanos en NCR y UNISYS hasta 1996, año en que pasó a colaborar con la consultora Sedgwick hasta 1999 en que se incorporó a Mercer.

### M<sup>a</sup> JESÚS VALDEMOROS ERRO

Directora del Departamento de Economía del CIRCULO DE EMPRESARIOS. Licenciada en Economía y Master in Economics and Finance por la Universidad de Navarra. Desarrolla labores docentes como profesor asociado de Entorno Económico en el Instituto de Empresa y de Economía Española y Finanzas en la Universidad Carlos III en Madrid y en la Universidad de Navarra en Pamplona, a la vez que mantiene su actividad investigadora con publicaciones y presentaciones en congresos. Ha trabajado en Soluziona TI como consultora en diversas áreas y en el Departamento de Economía del IESE Business School.



### JOAN FONTRODONA (moderador)

Profesor de Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa, y Director del Departamento de Ética Empresarial de IESE Business School. Presidente de EBEN-España (European Business Ethics Network), miembro del Academic Board de EABIS (European Academy for Business and Society).

### IRIS ARCE (dinamizadora)

Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Experta en estudios cualitativos de nuevo tipo y en consultoría de imagen y comunicación. Ha desarrollado también su carrera profesional en Europa, siendo asesora y gestora cultural. A finales de 2010 pone en marcha Sociología Creativa, un proyecto colectivo y abierto para ayudar en los procesos de innovación.



## Informe de Conclusiones

### Razones para un *Diálogos* sobre el sistema de pensiones en España

El Estado del Bienestar se asienta básicamente sobre tres pilares: la educación, la sanidad y las pensiones. La situación demográfica, con una pirámide de población que quedará completamente invertida en 2040, ha introducido un cuarto pilar en los últimos años: la dependencia. Uno de estos pilares, el sistema de pensiones, está dando claras muestras de incapacidad para dar respuesta a las expectativas de los ciudadanos sobre sus futuras prestaciones.

Las consecuencias de una posible quiebra del sistema de pensiones, así como los factores que rodean esta situación, son de gran magnitud económica, social y ética. Por ello, podemos afirmar que se trata de un asunto de Estado más que de un problema político. No obstante (y posiblemente esta circunstancia sea uno de los factores que inciden en el problema), el tema de las pensiones tiene un indudable contexto político, siendo un tema sensible y crítico para los ciudadanos, los sindicatos y, desde luego, los partidos políticos.

Es urgente una profunda reforma del sistema de pensiones que, sin duda, afectará a la propia concepción del Estado del Bienestar. A los aspectos técnicos –complejos y poco conocidos por la ciudadanía– se unen aspectos sociales relacionados con actitudes y comportamientos de los ciudadanos que deben ser tenidos muy en cuenta en cualquier propuesta de reforma que pretenda ser definitiva.

CASER Seguros comparte con **quiero salvar el mundo haciendo marketing** y el **Center for Business in Society de IESE Business School** la preocupación por estas cuestiones, manifestada ya con la puesta en marcha en 2008 del Observatorio de Pensiones Caser. Siguiendo esta línea de actuación, la celebración de esta tercera edición de *Diálogos* ha consistido en proponer a un grupo de expertos de diversos ámbitos debatir sobre la sostenibilidad del sistema de pensiones, no exclusivamente desde una perspectiva técnica, sino teniendo en cuenta los diversos aspectos señalados. La puesta en marcha de un sistema de pensiones sostenible, capaz de hacer frente a las necesidades de una sociedad madura, informada y responsable, es el gran reto que deben asumir todos y cada uno de los actores.

### Síntesis

El formato de *Diálogos* pretende sacar el mayor partido de un debate que, siendo abierto, y en gran medida desestructurado, mantiene un hilo argumental que articula las aportaciones en torno a tres ejes: diagnóstico de situación, retos a futuro y propuesta de acciones definidas como resultado de los obstáculos y las palancas consideradas. Este hilo argumental se entrecruza con dos dimensiones: los actores implicados y los bloques temáticos en que puede dividirse la cuestión. De esta forma, a través de la moderación del debate y las técnicas disruptivas, las aportaciones de los expertos van entretejiendo el mapa final, que presentamos en este documento. Esta metodología permite aunar las indudables ventajas del diálogo desestructurado (emergencia de multitud de ideas, detalle en el análisis, aportaciones desde diferentes campos y experiencias, etc.) con el rigor y la eficacia de las técnicas de debate estructuradas.

En la primera sesión de debate aparecen los ejes que van a guiar el trabajo del grupo a lo largo de todo el encuentro: la insostenibilidad del sistema de pensiones español, la necesidad de replantear el Estado del Bienestar, la urgencia de una reforma profunda y la necesidad de sensibilizar, formar e informar a una sociedad que se mantiene, de momento, pasiva, desinformada e inconsciente.

Asimismo, queda de manifiesto la compleja red de causas y antecedentes que ha dado lugar a la situación actual: un sistema que ha incentivado la idealización de la jubilación, su utilización por parte del sector empresarial como herramienta para el relevo generacional de la plantilla y un entorno político que promueve la ideologización de un tema que debería ser planteado como problema de Estado y no de gobierno.

Podemos resumir, a modo de titulares, los siguientes puntos clave que han emergido de este debate:

- 1. Es imprescindible una reforma urgente y profunda del sistema de pensiones en España.**
- 2. El nuevo sistema de pensiones debería ser flexible, equitativo, eficiente y, sobre todo, sostenible.**
- 3. Los ciudadanos deben asumir una posición activa, responsable y solidaria, de forma individual y como sociedad.**
- 4. Es preciso mejorar la información y la formación de los ciudadanos en materia de pensiones y jubilación, a fin de permitir la toma de decisiones responsable de cada individuo respecto al cómo y al cuándo jubilarse en el marco de un posible sistema más flexible.**
- 5. El debate, las estrategias, las políticas y las acciones que hagan posible la superación de este reto deben trasladarse de la arena política e ideológica al terreno del Estado y el interés común.**

## Diagnóstico

La primera sesión dio como resultado un diagnóstico exhaustivo de la situación actual, sus causas, sus agravantes y sus antecedentes. Este diagnóstico quedó dibujado a distintos niveles. En el nivel técnico, se habló de quiebra del sistema, de su insostenibilidad y de la necesidad urgente de proceder a una reforma profunda y duradera. Hay ejemplos en nuestro entorno próximo de sistemas de pensiones que funcionan, son sostenibles, eficientes y equitativos, ¿podemos aprender de ellos?. El modelo sueco de pensiones, y en gran medida también el alemán, pueden ser un buen ejemplo a seguir. Es necesario no perder de vista el marco europeo, tanto en lo que se refiere a los diferentes modelos nacionales que puedan servir de ejemplo como en lo referente a la posibilidad de creación de un modelo europeo.

El diagnóstico social de la situación presenta un panorama en el que una sociedad desinformada y, hasta cierto punto, inconsciente, no parece reaccionar ante la envergadura del problema. Quienes deberían representar los intereses de los ciudadanos –políticos, sindicatos- tampoco parecen dispuestos a afrontar el reto en toda su complejidad, haciendo del tema de las pensiones una moneda de intercambio y presión política más que un reto de Estado. El diagnóstico político está caracterizado por la instrumentalización del tema de las pensiones y por una visión cortoplacista y electoral del mismo. Como en otras cuestiones, el tempo político imprime su particular ritmo, acompañado de una cierta falta de liderazgo político para asumir el reto y su coste en términos de paz social y, posiblemente, de votos.

## Causas

1. Inversión de la pirámide de población.
2. Altos niveles de paro.
3. Sistema de pensiones rígido.

4. Mayor longevidad.
5. Ciudadanos educados en los derechos del Estado del Bienestar, pero no en los deberes.

6. Necesidad política de paz social a toda costa.

## Situación

### PLANO TÉCNICO

- Falta de sostenibilidad del sistema de pensiones español.
- Incapacidad para hacer frente a las nuevas y crecientes demandas de la sociedad.

### PLANO SOCIAL

- Expectativas excesivas respecto al sistema de pensiones y, en general, respecto al Estado del Bienestar.
- Idealización de la jubilación, como el período de la vida en que se puede vivir bien sin trabajar.
- Reivindicación de derechos adquiridos, lo que otorga a la cuestión un claro valor político instrumental.
- Incentivación, por parte del sector empresarial, de las prejubilaciones, como herramienta para el recambio generacional de las plantillas.
- Falta de información y de formación sobre el tema.
- Actitud entre fatalista e inconsciente.
- Falta de confianza en la capacidad de gestión del Estado.
- Desconfianza respecto a las entidades financieras.
- Falta de representantes válidos y reconocidos, al margen de instancias políticas, que den voz a los ciudadanos.

### PLANO POLÍTICO

- Negacionismo: la insostenibilidad del sistema es un argumento político.
- Instrumentalización: coste político de una reforma profunda.
- Falta de transparencia en comunicación.
- Cortoplacismo.
- Intereses políticos por encima del interés social.

## Retos

Un diagnóstico caracterizado por

- La insostenibilidad técnica del sistema de pensiones.
- Una sociedad desinformada, fatalista e inconsciente de la situación.
- Un entorno político que, en aras del mantenimiento de la paz social, no acomete la reforma en toda su profundidad.

necesariamente plantea un objetivo difícil por su envergadura: el diseño y puesta en marcha de un sistema de pensiones sostenible que de respuesta a las crecientes demandas sociales.

Los expertos reunidos por Diálogos determinaron siete retos a superar para avanzar en el logro de este ambicioso objetivo:

**RETO 1: la propia urgencia de la reforma y su implementación.**

**RETO 2: mejorar la capacidad del sistema para responder a las nuevas y crecientes necesidades sociales.**

**RETO 3: diseñar un sistema capaz de incentivar comportamientos y actitudes responsables en los ciudadanos, con márgenes más amplios para la decisión personal con criterio.**

**RETO 4: un ejercicio de responsabilidad política, que sitúe la reforma del sistema fuera del debate ideológico.**

**RETO 5: definir el papel del entorno empresarial de manera que se convierta en un aliado y motor del sistema a través de la promoción del empleo y evitando los incentivos a la prejubilación como herramienta de reajustes de plantillas.**

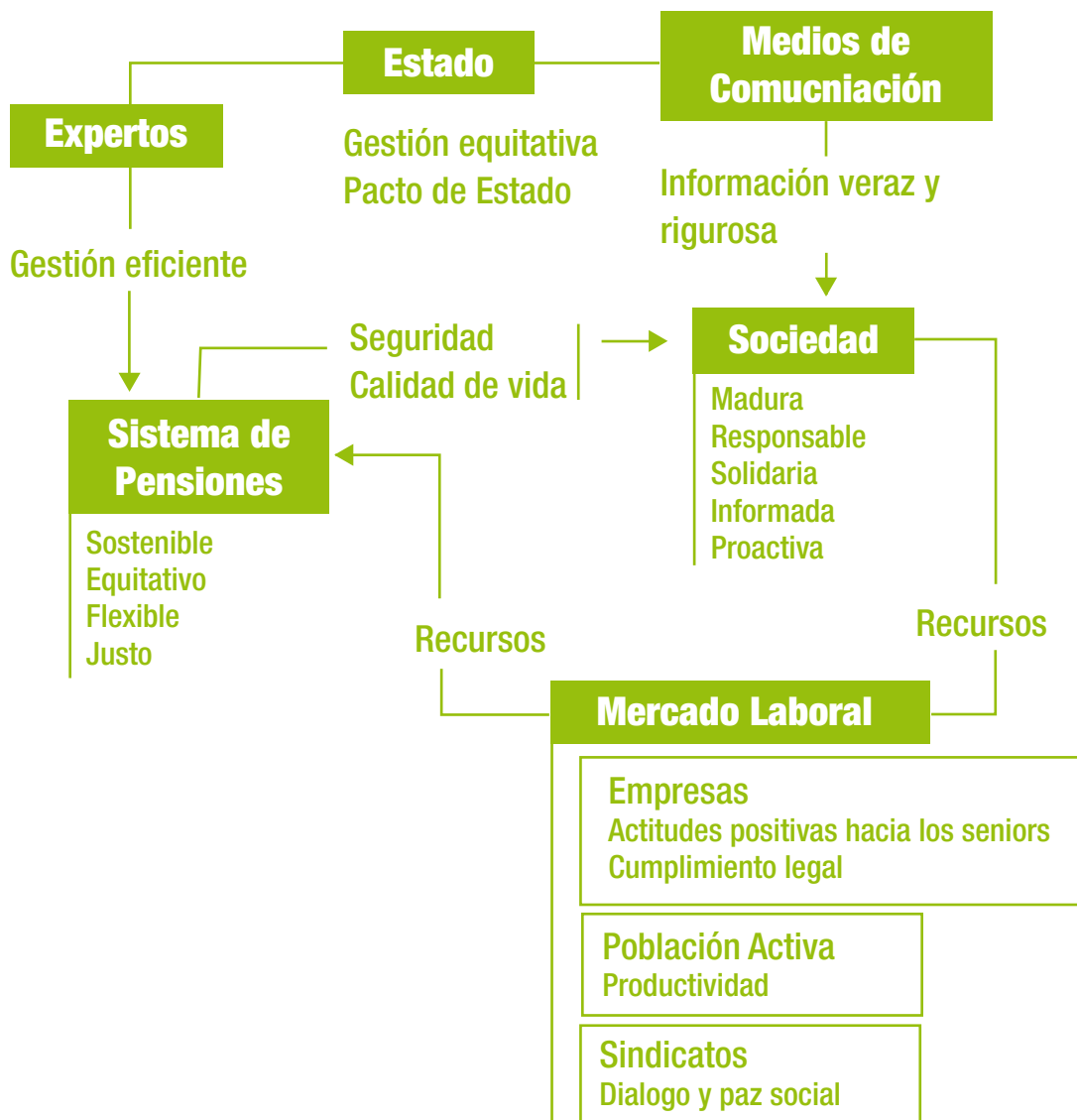
**RETO 6: implicar al segmento de edad entre 40 y 60 años como motor del cambio, aun a costa de renunciar a ciertos “derechos adquiridos” (que, de mantenerse el sistema actual, nunca se materializarán)**



## Objetivo

Un sistema de pensiones sostenible, gestionado eficazmente, capaz de hacer frente de manera satisfactoria a las necesidades y demandas de seguridad y calidad de vida por parte de una sociedad madura, responsable, informada y proactiva en el ejercicio de sus derechos y sus deberes. Entre estos deberes se encuentra aportar los recursos necesarios al sistema a través de un mercado laboral eficiente y flexible, en el que todos los agentes (empresas, sindicatos y trabajadores) mantienen el objetivo común de la sostenibilidad por encima de las diferencias ideológicas o de otro tipo.

## Sostenibilidad del sistema público de pensiones



El gráfico permite comprender la posición y las responsabilidades de cada uno de los agentes implicados:

## Agentes

## Responsabilidades

### Estado

Informar a la sociedad, en un ejercicio riguroso de transparencia.

Gestionar eficazmente el sistema de pensiones, velando por su capacidad para hacer frente a los cambios sociodemográficos relevantes.

Superar el debate político imponiendo el interés común por encima de los intereses partidistas.

Mantenerse informada y reivindicar transparencia.

Solidaridad intergeneracional.

Asumir con realismo los derechos y deberes del Estado del Bienestar.

### Sociedad

### Expertos

Asesorar al Estado en los aspectos técnicos del sistema.

### Medios de Comunicación

Proporcionar los medios necesarios para movilizar a la ciudadanía, haciendo llegar con rigor los mensajes y la información desde el Estado.

### Empresas

Contribuir a la dinamización del mercado laboral, generando empleo y cumpliendo con las obligaciones relativas a las cotizaciones.

### Sindicatos

No potenciar ni permitir el uso ideológico del sistema de pensiones como arma para lograr la paz social.

Trasladar a sus bases la información de manera neutra.



## Propuesta de Acciones

Finalmente, el consenso general apunta una propuesta de acciones concretas que materializan las palancas generales necesarias para derribar las barreras que actúan en contra del cambio.

### Barreras

1. Negacionismo: insistencia por parte de algunos actores sociales de la inexistencia del problema o infravaloración de su importancia y gravedad.
2. Actitudes no deseables en los agentes sociales: resistencia al cambio, autodefensa ante una posible pérdida de influencia en el debate.
3. Desinformación consentida, dejación de responsabilidades personales y fatalismo.
4. Instrumentalización política del tema.
5. Falta de liderazgo y decisión política a la hora de enfrentar el reto: estrategias partidistas por encima del interés común y miedo a la pérdida de votos.

### Palancas

1. Promover un cambio cultural en los agentes implicados, a través de acciones de sensibilización, información y formación.
2. Impulsar el protagonismo de nuevos agentes que representen los intereses de los “cotizantes”, creando plataformas y/o asociaciones enfocadas directamente en la cuestión.
3. Establecer un marco adecuado para el ejercicio de la libertad de elección en lo referente a la vida profesional y su culminación (la jubilación), marco que afectará tanto al mercado de trabajo como al sistema de pensiones.
4. Ética, transparencia y responsabilidad social en todos los actores implicados.



## Acciones

- 1. Diseño de una estrategia de comunicación adecuada que recoja los contenidos y los canales relevantes para mantener informada a la sociedad.**
- 2. Redacción de un Manifiesto que contribuya a la movilización de la sociedad y que sea una herramienta eficaz para reclamar adhesiones de cara a trasladar al Parlamento la necesidad de cambio.**
- 3. Crear una asociación o grupo de debate independiente, con capacidad para hacer una propuesta vinculante.**
- 4. Impulsar un pacto de estado en materia de comunicación, que asegure la transparencia con independencia del partido político en el Gobierno.**
- 5. Creación de una comisión de expertos independientes que asesore al Estado sobre las alternativas de reforma del sistema de pensiones.**



## Diálogos en la Granja: te apuntas?

Dialogar es uno de los mejores regalos que podemos brindar a otros y a nosotros mismos. La reflexión sosegada sobre temas de interés compartido, más aún si las perspectivas difieren, es un buen caldo de cultivo para el aprendizaje y la satisfacción personal. Lamentablemente, el diálogo requiere tiempo, un bien que no abunda en nuestro día a día. Es difícil hablar con seriedad cuando sólo dispones de 59 segundos para exponer tus argumentos, cuando los micrófonos y las cámaras te obligan a decir algo original cada día, cuando sólo tienes un trayecto de ascensor para vender tus ideas.

Diálogos en La Granja es justo lo opuesto a todo esto. Pretende ser un punto de encuentro para la reflexión tranquila, que se traduzca después en propuestas de acción distintas, pero argumentadas. Cuando no tenemos tiempo para pensar, acabamos refugiándonos en los lugares comunes; la creatividad no significa frivolidad o superficialidad, sino todo lo contrario. Este clima de diálogo lo facilita el entorno: el Real Sitio de San Ildefonso, un lugar transido de historia que construye su futuro con ilusión, originalidad y trabajo. Y lo facilita, sobre todo, la gente: los amigos de **quiero salvar el mundo haciendo marketing** y los que les hemos seguido en esta maravillosa locura.

Acabamos de celebrar la tercera edición de Diálogos. La primera edición giró en torno al papel de los mercados financieros, en plena efervescencia de la crisis económica; la segunda, sobre las energías renovables, coincidiendo con la polémica sobre el supuesto cambio de planteamiento del Gobierno hacia las renovables y la retirada de las subvenciones a este tipo de energías planteada en 2010. Y es que para los Diálogos en La Granja buscamos temas candentes, importantes, complejos: son este tipo de temáticas las que tienen todo el sentido en este formato. Por eso, en esta tercera edición hemos acudido a un tema que reúne estas características: el sistema público de pensiones. No era nuestro interés analizar sólo los aspectos técnicos: nos preocupaba más el papel de la persona, del ciudadano, ante la situación de las pensiones y la jubilación. El enfoque sociológico, el político y el económico o técnico han estado presentes, entrelazándose y completando un diagnóstico, como siempre en Diálogos, abierto a la acción.

Escuchar opinar a gente que sabe de un tema no siempre es fácil (más bien estamos acostumbrados a oír opinar a quienes no tienen ni idea de lo que hablan), pero es a todas luces enriquecedor. Nos queda ver, sin embargo, cómo, sin perder el clima de confianza necesario para provocar el diálogo que buscamos, llegamos a ofrecer a toda la sociedad los resultados de nuestras reflexiones; porque si se queda entre nosotros, poco vamos a cambiar al mundo. Este documento es un intento de ello.

Tenemos que ir sin prisas, decía antes, porque las prisas son enemigas de la reflexión. Pero, sin pausas. Por eso, está también en el deseo de Diálogos continuar con otras ediciones y buscar nuevas fórmulas para contagiar “el espíritu de La Granja” a mucha otra gente: reuniones internacionales, cursos de verano... Esta locura no ha hecho más que empezar. ¿Te apuntas?

Joan Fontrodona  
Director del Departamento de Ética Empresarial de IESE.





**DIA  
LOGOS**  
EN LA GRANJA