

## Opinión

## Dos formas de entender la política



Santiago Álvarez de Mon

Visto como está el patio de la corrupción institucional, el deterioro galopante de la confianza, uno se siente obligado a reflexionar sobre asunto tan triste y dañino. Para ello me he vuelto a sumergir en las páginas de un clásico, *El Príncipe*, de Maquiavelo, escrito en 1513, lectura indispensable para cualquier estudioso del fenómeno del liderazgo. ¿A quién escribe su famoso tratado? A los Medici. Apartado de las tareas de gobierno en la corte de Florencia, dirige a Lorenzo un ensayo imprescindible sobre las claves del ejercicio del poder. Viene de sufrir prisión, tortura, y ahora guarda reposo en su casa florentina. Desde su destierro, desde la amargura alimentada por la experiencia brutal de la cárcel, escribe un documento que rezuma desconfianza, cinismo, por todos sus poros. Arranca fuerte y decidido. “Es necesario –dice Maquiavelo del hombre obligado a dirigir– que tenga el ánimo dispuesto a cambiar según soplen los vientos de la fortuna y según vengan las cosas. Prospera aquel que se adapta a los tiempos que corren, y de la misma manera, fracasa quien actúa contracorriente”, son algunas de las joyas que nos ha regalado *El Príncipe*, obra que ha ejercido y ejerce una indiscutible y preocupante ascendencia intelectual y emocional sobre los dirigentes del mundo. La moda como ciencia subordinante, el relativismo moral como principio de actuación, el fin justifica los medios.

Sobre las cualidades del gobernante, Maquiavelo no deja margen para la duda. “Así pues, no es necesario que un príncipe posea de verdad todas esas cualidades, lealtad, clemencia, caridad... pero sí es muy necesario que parezca que las posee. Es más, me atrevería incluso a decir que poseerlas y observarlas es siempre perjudicial, mientras que fingir que se poseen es útil; es como parecer piadoso, fiel, humano, íntegro, y además serlo realmente”. Por si el lector albergara todavía algún resto de duda, concluye Maquiavelo: “Todos pueden ver lo que parecen, pero pocos saben lo que eres, y esos pocos no se atreven a ir en contra de la opinión de los muchos que están respaldados por la autoridad del Estado. Porque el vulgo siempre se deja llevar por la apariencia y por el éxito del acontecimiento”. El culto al idolatrado jefe, el ascenso temerario del pelotero oportunista, la masa arrebañada sobre la que tanto insistía Ortega y Gasset.

Desgraciadamente *El Príncipe*

de Maquiavelo sigue gozando de prestigio entre alumnos aventajados que le tienen como libro de cabecera, La Biblia a seguir. Aquí, en nuestra querida España, tan cainita, y fuera de nuestras fronteras. No es de extrañar por tanto que el prestigio de la política esté por los suelos, pese a ejemplos edificantes que alimentan la esperanza en un futuro mejor. De hecho, para recobrar el ánimo y reivindicar una interpretación noble de la cuestión social, de la función pública, me apoyo en la historia personal de Vaclav Havel, ex presidente checo. Escritor prolífico, pensador comprometido con el devenir de la sociedad, intelectual honrado, expresar sus ideas en la Praga comunista que le tocó sufrir, no le salió gratis. Lo que iba a ser un paraíso terrenal se convirtió en un infierno totalitario, en una inmensa cárcel, fraude sostenido en todos los países donde el comunismo se ha impuesto. Su libro, *Cartas a Olga*, su mujer entonces, escrito desde la cárcel, es un texto obligado sobre el difícil ejercicio de la responsabilidad personal, la otra cara de la libertad madura.

En otro libro que merece ocupar un lugar especial en su biblioteca, estimado lector, *Politics, the art of the impossible*, Havel reivindica una interpretación ética de la política. Su historia personal, repleta de sacrificios y sinsabores, y su altura intelectual, le arroja de una autoridad moral que traslada a sus palabras: “La política debe ser la expresión del deseo de contribuir a la felicidad de la comunidad más que a una necesidad de estafar o destruir a la sociedad. Enseñemos a los demás y a nosotros mismos que la política no puede ser el arte de lo posible, especialmente si lo posible incluye el arte de la especulación, del cálculo, de la intriga, de los negocios secretos y de la pragmática manipulación, sino que debe ser el arte de lo imposible, el arte de mejorar el mundo y a nosotros mismos”.

Misión gigantesca, soñar despierto una sociedad mejor es lo que da sentido al quehacer diario del gobernante honrado. Havel no buscó el poder, se encontró con él como consecuencia de su compromiso como ciudadano y pensador libre mientras denunciaba una farsa inmensa. Esa distancia con respecto a la posición ocupada le permite blindar su independencia y estar a la altura de las circunstancias. Evidentemente, nos sobran discípulos aventajados de Maquiavelo, versión siglo XXI, marketiniana, digital... Y nos faltan personalidades honestas y nobles como Havel. No hay que desesperar, existen esos líderes en la sombra, solo falta que den un paso adelante.

Profesor en IESE

## Jubilación flexible: impulsar el talento sénior y reforzar la sostenibilidad

Francisco González-Quevedo y Álvaro Domenech

El nuevo real decreto por el que se regula el régimen jurídico de la jubilación flexible marca un punto de inflexión en la forma en que entendemos el tránsito entre la vida laboral y la jubilación en España. Más allá de su contenido técnico, la medida debe leerse como una palanca estratégica para modernizar el mercado de trabajo, aprovechar el talento sénior y avanzar en la sostenibilidad del sistema de pensiones. No se trata simplemente de permitir trabajar tras jubilarse; es, sobre todo, una invitación a rediseñar las carreras profesionales en su última etapa.

Desde la perspectiva empresarial, el nuevo marco abre una oportunidad largamente demandada: integrar de manera más flexible y ordenada a profesionales con alta experiencia. En un contexto de escasez de talento en determinados perfiles y de aceleración tecnológica, el conocimiento acumulado se convierte en un activo crítico. La jubilación flexible permite a las organizaciones retener ese capital humano en formatos adaptados –jornadas parciales más amplias, compatibilidad con actividades por cuenta propia– y diseñar transiciones progresivas que reduzcan el riesgo de pérdida de conocimiento.

Además, esta herramienta facilita nuevos modelos organizativos. Las compañías pueden construir esquemas de *mentoring* inverso, programas de acompañamiento en proyectos complejos o roles de asesoría estratégica en los que los profesionales senior aportan valor diferencial sin necesidad de mantener cargas laborales completas. Esto no solo mejora la productividad, sino que impulsa la transferencia intergeneracional de conocimiento, un elemento clave en entornos de transformación constante.

Para los trabajadores, la reforma supone un cambio cultural relevante. Durante décadas, la jubilación se ha percibido como un punto final abrupto. El nuevo modelo, en cambio, introduce una lógica de transición y opcionalidad. Los profesionales pueden modular su salida del mercado laboral, mantener ingresos adicionales y, sobre todo, preservar un componente esencial: la conexión con la actividad y el propósito profesional.

Este aspecto no es menor, la prolongación de la vida laboral en condiciones voluntarias y adaptadas contribuye al bienestar emocional y cognitivo. La posibilidad de seguir trabajando –ya sea por cuenta ajena o emprendiendo– en un momento de alta experiencia vital introduce una narrativa más positiva del envejecimiento. En este sentido, la jubilación flexible no solo responde a una necesidad económica, sino también social.

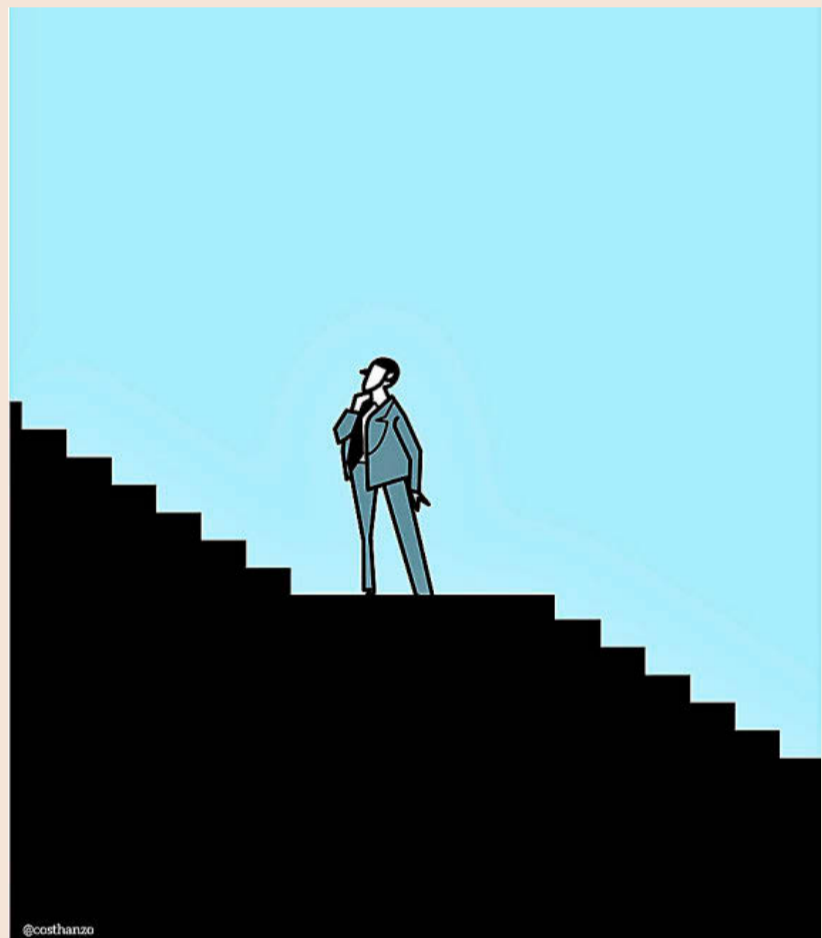
Particularmente relevante es la apertura al trabajo autónomo. Permitir que personas jubiladas emprendan o desarrollen actividades por cuenta propia amplía el ecosistema de innovación y actividad económica. Nos encontramos ante un colectivo con red de contactos, conocimiento sectorial y, en muchos casos, menor aversión al riesgo. Este cambio puede traducirse en un impulso al emprendimiento sénior, un fenómeno aún incipiente en España, pero con alto potencial.

Desde el prisma de la sostenibilidad del sistema de pensiones, el impacto de esta medida será gradual, pero signifi-

cativo en el medio y largo plazo. A corto plazo, es cierto que la compatibilidad entre pensión y trabajo no genera un ahorro inmediato relevante. Sin embargo, el verdadero efecto reside en el cambio de comportamiento que puede desencadenar. Si una proporción creciente de trabajadores opta por prolongar su vida laboral –aunque sea parcialmente–, se consigue alinear mejor la edad efectiva de jubilación con la edad legal, reduciendo tensiones estructurales del sistema. En un contexto demográfico marcado por el envejecimiento y la baja natalidad, cualquier mecanismo que favorezca una mayor participación laboral de los colectivos sénior debe ser considerado estratégico.

### Cambio de mentalidad

No obstante, el éxito de la medida no será automático. Requiere, en primer lugar, un cambio de mentalidad tanto en empresas como en trabajadores. Las organizaciones deberán incorporar la gestión del talento sénior en sus estrategias de recursos humanos, evitando enfoques uniformes y apostando por modelos flexibles y personalizados. Por su



parte, los profesionales deberán percibir esta opción no como una obligación, sino como una oportunidad para redefinir su etapa final de carrera.

Asimismo, será clave acompañar este proceso con políticas complementarias: formación continua, actualización de habilidades digitales y eliminación de posibles barreras culturales o regulatorias. La jubilación flexible funcionará mejor en la medida en que se inserte en un ecosistema que favorezca el aprendizaje a lo largo de toda la vida.

El nuevo régimen de jubilación flexible es una buena noticia. Introduce más opcionalidad, reconoce el valor del talento sénior y alinea incentivos para trabajadores, empresas y sistema público. Estamos ante una reforma que, si se implementa con ambición y visión de largo plazo, puede contribuir a construir un mercado laboral más inclusivo, eficiente y adaptado a los retos demográficos.

El verdadero reto, ahora, no es normativo, sino cultural: convertir esta posibilidad en una práctica habitual. Porque el futuro del trabajo no solo depende de cómo entramos en él, sino también de cómo elegimos salir. Y en ese camino, la flexibilidad será, sin duda, uno de los factores decisivos.

Francisco González-Quevedo, socio; Álvaro Domenech, 'senior manager'; Área de Pensiones y Beneficios, EY People Advisory Services