



— EL ESTÁNDAR DE PREPARACIÓN DEMOGRÁFICA

# THE SHIFT STANDARD

Marco Técnico para Organizaciones Preparadas para el Cambio Demográfico (SROs)

VERSIÓN

2.0

PUBLICADO POR

**THE SHIFT** FOUNDATION

Actuando frente al  
cambio demográfico.

# Contenido

- 01**    **Introducción**  
El contexto estratégico del cambio demográfico

---

- 02**    **Fundamentos científicos e institucionales**  
Alineación con marcos internacionales

---

- 03**    **Glosario técnico**  
Definiciones del marco de longevidad

---

- 04**    **Arquitectura de The Shift Standard**  
Principios, estructura y dimensiones

---

- 05**    **Estándares por dimensión**  
Las seis dimensiones de adaptación

---

- 06**    **Metodología de evaluación**  
Evaluación de madurez demográfica

---

- 07**    **Anexos y referencias**  
Notas, bibliografía y badges

---

# 01

## Introducción

El contexto estratégico del cambio demográfico

The Shift Standard provee un marco para ayudar a las organizaciones a comprender y responder al cambio demográfico global hacia vidas más largas. Introduce el concepto de Shift-Ready Organizations (SROs) y define principios y prácticas — fundamentados en investigaciones sobre longevidad, trabajo y transformación económica— para guiar la adaptación de la fuerza laboral, la gobernanza y las estrategias de mercado.

## 1.1 El cambio demográfico y el imperativo de la longevidad

El mundo atraviesa una de las transformaciones demográficas más significativas de la historia. A lo largo del último siglo, los avances en medicina, salud pública, educación y nivel de vida han extendido de manera drástica la esperanza de vida humana. En muchos países, las personas viven más de treinta años más que las generaciones anteriores.

El economista de la longevidad Prof. Andrew Scott describe esta transformación como la primera revolución de la longevidad: el extraordinario logro de agregar décadas de vida a la existencia humana. Sin embargo, sostiene que las sociedades están ingresando ahora en una segunda revolución de la longevidad, orientada no solo a vivir más sino a envejecer mejor: extender la salud, la productividad, la resiliencia financiera y el propósito a lo largo de vidas más largas.

Al mismo tiempo, las tasas de fertilidad están disminuyendo en muchos países, lo que remodela de manera fundamental la estructura de edad de las sociedades. Como resultado, las poblaciones envejecen rápidamente y, en la próxima década, se espera que el número de personas mayores de 60 años supere al de niños menores de diez.

Esta transformación —a menudo denominada el cambio demográfico— está modificando los cimientos de los sistemas económicos, los mercados laborales y las instituciones sociales.

Las vidas más largas también generan lo que puede describirse como un imperativo de longevidad. Cuando la esperanza de vida aumenta en décadas, las sociedades no pueden simplemente extender los sistemas existentes diseñados para vidas más cortas. Las instituciones deben adaptarse.

Las estructuras de carrera, los sistemas educativos, los modelos de jubilación, los marcos de planificación financiera y las culturas organizacionales fueron en gran medida diseñados en torno a una vida en tres etapas: educación, trabajo y jubilación. A medida que las personas viven vidas más largas y saludables, este

modelo se vuelve cada vez más desalineado con la realidad.

Responder al imperativo de longevidad, como lo denomina el Prof. Scott, requiere rediseñar cómo las personas trabajan, aprenden, ahorran, se mantienen saludables y contribuyen a lo largo de vidas más largas y con múltiples etapas. The Shift Standard fue desarrollado para apoyar a las organizaciones en esta transición, ayudándolas a evaluar su preparación ante el cambio demográfico y a construir estrategias adecuadas para sociedades con vidas más largas.

## 1.2 La brecha estructural: sistemas diseñados para vidas más cortas

A pesar de los extraordinarios avances en longevidad logrados durante el último siglo, la mayoría de las instituciones que organizan la vida económica y social moderna fueron diseñadas para una realidad demográfica muy diferente: una en la que las personas vivían vidas significativamente más cortas y las poblaciones eran mucho más jóvenes.

Muchos de los sistemas que estructuran las sociedades modernas —incluyendo la educación, las carreras, la jubilación, la planificación financiera y los sistemas de salud— fueron construidos en torno a supuestos del siglo XX, cuando la esperanza de vida era considerablemente menor y las pirámides demográficas estaban dominadas por poblaciones jóvenes. Como resultado, estos sistemas fueron diseñados para sostener vidas laborales relativamente cortas seguidas de la jubilación.

Esta lógica de diseño dio forma a lo que los investigadores de longevidad describen como el modelo de vida en tres etapas: una secuencia de educación, trabajo y jubilación. Durante décadas, este modelo proporcionó un marco estable para organizar carreras, ahorros, pensiones y protección social.

Sin embargo, a medida que aumenta la longevidad y cambian las estructuras demográficas, este modelo se vuelve cada vez más desalineado con la realidad. Las personas ahora viven vidas mucho más largas y saludables, y muchas buscan mantenerse económica y socialmente activas mucho más allá de las edades

de jubilación tradicionales. Al mismo tiempo, las organizaciones gestionan fuerzas laborales que incluyen hasta cinco generaciones trabajando simultáneamente.

El resultado es una brecha estructural creciente entre la mayor esperanza de vida, las estructuras demográficas envejecidas y las instituciones originalmente diseñadas para pirámides poblacionales más jóvenes. Los mercados laborales tienen dificultades para adaptarse a carreras extendidas. Los sistemas de pensiones enfrentan presiones crecientes. Las organizaciones confrontan nuevos desafíos en la gestión de equipos multigeneracionales. Los sistemas financieros deben sostener horizontes de planificación mucho más largos. Los sistemas de salud deben pasar de tratar enfermedades a habilitar la longevidad saludable.

Esta brecha no es simplemente un problema demográfico; es un desafío sistémico que afecta la productividad, la cohesión social, la estabilidad financiera y el crecimiento económico a largo plazo. Abordarlo requiere rediseñar las instituciones que configuran cómo las personas trabajan, aprenden, se mantienen saludables y participan en la sociedad a lo largo de vidas más largas.

The Shift Standard fue desarrollado como un marco para ayudar a las organizaciones a identificar estas brechas y construir las capacidades necesarias para operar con éxito en sociedades con vidas más largas y creciente diversidad de edades.

### 1.3 Implicaciones organizacionales del cambio demográfico

El cambio demográfico hacia vidas más largas y poblaciones envejecidas está redefiniendo el entorno operativo de las organizaciones en todos los sectores. Lo que antes se consideraba principalmente un problema de política pública o social se está convirtiendo progresivamente en un desafío estratégico de negocios.



Las organizaciones deben operar hoy en sociedades donde los cursos de vida son más largos, las carreras se extienden por más años y las fuerzas laborales son más diversas en edad que nunca. En muchas organizaciones, hasta cinco generaciones trabajan lado a lado, aportando diferentes habilidades, expectativas y experiencias. Gestionar esta diversidad de manera efectiva se ha convertido en una capacidad de liderazgo crítica.

Al mismo tiempo, las vidas más largas están transformando los mercados laborales, la demanda de los consumidores y los horizontes de planificación financiera. Muchas personas buscan mantenerse económicamente activas por más tiempo, ya sea extendiendo sus carreras, transitando hacia nuevas etapas profesionales o combinando trabajo con aprendizaje y responsabilidades de cuidado a lo largo del curso de vida. Las organizaciones deben, por lo tanto, repensar cómo se estructuran las carreras, cómo se desarrolla el talento y cómo puede sostenerse la productividad a lo largo de vidas laborales más largas.

El cambio demográfico también está creando oportunidades de mercado significativas. A medida que las poblaciones envejecen, emergen nuevas necesidades en áreas como la salud, los servicios financieros, la vivienda, la movilidad, la tecnología y el aprendizaje permanente. Las organizaciones que comprenden las implicaciones de la longevidad estarán mejor posicionadas para diseñar productos, servicios y modelos de negocio que respondan a estas demandas en evolución.

Sin embargo, muchas organizaciones aún carecen de los marcos, métricas y capacidades necesarios para

traducir el cambio demográfico en decisiones estratégicas. Sin estándares claros ni indicadores comparables, los líderes a menudo tienen dificultades para evaluar cuán preparadas están sus organizaciones para las sociedades con vidas más largas o dónde se encuentran las brechas más significativas.

Adaptarse al cambio demográfico requiere, por lo tanto, un enfoque más sistemático —uno que integre estrategia de fuerza laboral, salud y bienestar, resiliencia financiera, gobernanza e innovación de mercado. The Shift Standard proporciona a las organizaciones un marco estructurado para evaluar su preparación, identificar oportunidades de mejora y orientar la adaptación a largo plazo a sociedades caracterizadas por vidas más largas y poblaciones envejecidas.

## 1.4 Del riesgo de longevidad al dividendo de longevidad

El aumento de la longevidad humana ha sido frecuentemente enmarcado principalmente como un riesgo. Las vidas más largas suelen asociarse con preocupaciones sobre el aumento de los costos de pensiones, la presión sobre los sistemas de salud, la contracción de las fuerzas laborales y el aumento de las tasas de dependencia. En muchos debates de política y negocios, el envejecimiento poblacional es retratado como un inminente desafío económico y fiscal.

Sin embargo, esta perspectiva captura solo uno de los lados de la transformación. La longevidad es también uno de los mayores logros de las sociedades modernas y tiene el potencial de generar sustanciales beneficios económicos y sociales si las instituciones se adaptan de manera efectiva.

El Prof. Joseph Coughlin se refiere a este potencial como el Longevity Dividend: las ganancias económicas y sociales que pueden surgir cuando las vidas más largas vienen acompañadas de mejor salud, mayor participación en la fuerza laboral, mayor resiliencia financiera y contribuciones continuas a las comunidades y los mercados.

Cuando las personas se mantienen saludables, productivas y comprometidas por más tiempo, la longevidad puede ampliar el grupo de talento experimentado, extender los períodos de participación económica y estimular la innovación en productos y servicios diseñados para cursos de vida más largos. También puede crear nuevos mercados vinculados a la salud, la planificación financiera, la educación, la vivienda, la movilidad y las tecnologías que apoyan la independencia y el bienestar a lo largo de la vida.

La pregunta clave, por lo tanto, no es si las sociedades están envejeciendo, sino cómo responden las instituciones a las vidas más largas. Si los sistemas permanecen diseñados para vidas cortas, la longevidad puede percibirse principalmente como un riesgo. Si las instituciones evolucionan para sostener vidas más largas, saludables y productivas, la longevidad puede convertirse en un poderoso motor de oportunidad económica y progreso social.

Para las organizaciones, este cambio de perspectiva es crítico. En lugar de ver el cambio demográfico solo como una restricción, los líderes deben reconocer las oportunidades estratégicas asociadas con las sociedades con vidas más largas. The Shift Standard fue desarrollado para ayudar a las organizaciones a pasar de gestionar el riesgo de longevidad a capturar el Longevity Dividend mediante el rediseño intencional de sus estrategias, sistemas y capacidades.

## 1.5 Propósito y alcance de The Shift Standard

The Shift Standard proporciona un marco estructurado para ayudar a las organizaciones a evaluar su preparación para las sociedades con vidas más largas y poblaciones envejecidas. Define un conjunto de principios, indicadores y metodologías de evaluación diseñados para orientar la adaptación organizacional al cambio demográfico. El estándar se aplica a organizaciones de distintos sectores y geografías que buscan integrar consideraciones de longevidad en su estrategia, gobernanza, gestión de la fuerza laboral e innovación de mercado.

# 02

## Fundamentos científicos e institucionales

Alineación con marcos internacionales

Las bases científicas e institucionales del estándar y su alineación con los principales marcos internacionales sobre envejecimiento saludable, trabajo inclusivo y economía de la longevidad: OMS, OCDE, Foro Económico Mundial y Naciones Unidas.

## 2.1 Alineación con marcos internacionales

The Shift Standard fue desarrollado en alineación con los principales marcos internacionales que abordan el envejecimiento poblacional, la longevidad saludable y el cambio demográfico. Estos marcos proveen los fundamentos conceptuales y de política que informan la estructura del estándar y guían sus dimensiones e indicadores.

El estándar integra perspectivas de instituciones globales, incluyendo la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Foro Económico Mundial (FEM) e iniciativas de las Naciones Unidas sobre envejecimiento saludable y prevención de enfermedades no transmisibles.

## 2.2 Organización Mundial de la Salud (OMS): Envejecimiento saludable y entornos amigables con la edad

La Organización Mundial de la Salud ha establecido un marco global para el envejecimiento saludable, enfatizando la importancia de permitir que las personas mantengan su capacidad funcional, autonomía y bienestar a lo largo de vidas más largas.



Iniciativas de la OMS como la Estrategia y Plan de Acción Global sobre el Envejecimiento y la Salud y el marco de Ciudades y Comunidades Amigables con los Mayores destacan la necesidad de rediseñar entornos sociales, económicos y físicos para sostener a las poblaciones que envejecen.

The Shift Standard se alinea con estos principios al fomentar en las organizaciones la promoción de la salud, el bienestar y entornos de apoyo que permitan a las personas mantenerse activas, capaces y comprometidas a lo largo de vidas más largas.

## 2.3 OCDE: Promoción de una fuerza laboral inclusiva por edad

La OCDE ha producido investigaciones exhaustivas y orientaciones de política sobre los desafíos y oportunidades asociados con los mercados laborales en proceso de envejecimiento.

Su trabajo sobre lugares de trabajo inclusivos por edad, vidas laborales más largas y desarrollo de habilidades a lo largo del curso de vida destaca la importancia de adaptar las políticas de empleo, las estrategias de gestión del talento y las culturas del lugar de trabajo a fuerzas laborales cada vez más diversas en edad.

The Shift Standard incorpora estos enfoques al alentar a las organizaciones a desarrollar arquitecturas de fuerza laboral que sostengan la colaboración multigeneracional, el aprendizaje permanente y las trayectorias de carrera extendidas.

## 2.4 Foro Económico Mundial: Principios de la economía de la longevidad

El Foro Económico Mundial ha impulsado el concepto de economía de la longevidad, reconociendo que las vidas más largas están transformando los patrones de consumo, los mercados laborales y los sistemas financieros.

Los Principios de la Economía de la Longevidad enfatizan la resiliencia financiera, la productividad permanente, la participación económica inclusiva y el desarrollo de mercados que respondan a las necesidades de poblaciones con vidas más largas.

The Shift Standard integra estos principios al alentar a las organizaciones a incorporar consideraciones de longevidad en la planificación estratégica, la arquitectura financiera y la innovación de mercado.

## 2.5 Marcos de la ONU sobre envejecimiento saludable y prevención de enfermedades no transmisibles

Las iniciativas de las Naciones Unidas —incluyendo el Decenio de las Naciones Unidas del Envejecimiento Saludable (2021–2030)— destacan la importancia de promover la longevidad saludable y prevenir las enfermedades no transmisibles a lo largo del curso de vida.

Estos marcos enfatizan la prevención, la promoción de la salud y la creación de entornos que permitan a las personas mantener la salud, la independencia y la participación social a medida que envejecen.

The Shift Standard refleja estas prioridades al integrar consideraciones de Healthspan y bienestar en su marco de adaptación organizacional al cambio demográfico.

## 2.6 Bases de investigación en economía de la longevidad y cambio demográfico

Los fundamentos conceptuales de The Shift Standard también se nutren de un creciente cuerpo de investigación académica sobre economía de la longevidad, cambio demográfico y el rediseño de instituciones para vidas más largas.

Contribuciones clave de investigadores e instituciones —incluyendo el Stanford Center on Longevity, el MIT AgeLab y destacados académicos como Andrew Scott — subrayan la necesidad de repensar el trabajo, los sistemas financieros, la educación y la salud a lo largo de cursos de vida más largos.

Estas perspectivas de investigación sustentan la estructura del estándar y apoyan su objetivo de ayudar a las organizaciones a convertirse en Shift-Ready Organizations (SROs) en sociedades caracterizadas por vidas más largas y poblaciones envejecidas.

## 2.7 Alineación con agendas de desarrollo regional

The Shift Standard también se alinea con iniciativas regionales orientadas a fomentar la innovación y abordar los desafíos de desarrollo emergentes en América Latina.

En particular, el marco es coherente con las prioridades promovidas por BID Lab, el laboratorio de innovación del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, que apoya el desarrollo de soluciones innovadoras a las transformaciones sociales y económicas que afectan a la región.

Al contribuir con nuevos estándares, capacidades organizacionales y ecosistemas profesionales centrados en el cambio demográfico y la longevidad, The Shift Standard busca complementar estos esfuerzos más amplios para ayudar a las instituciones a adaptarse a las vidas más largas y las poblaciones envejecidas.

# 03

## Glosario técnico

Definiciones del marco de longevidad

Un glosario de los términos y conceptos centrales del marco: desde The Shift y el imperativo de la longevidad hasta las Shift-Ready Organizations (SROs).

### 3.1 The Shift

La transformación demográfica estructural impulsada por el aumento de la longevidad y la disminución de las tasas de fertilidad. The Shift describe la transición hacia sociedades caracterizadas por vidas más largas y estructuras poblacionales envejecidas, que requieren que las instituciones, las organizaciones y los sistemas económicos se adapten a las nuevas realidades demográficas.

### 3.2 The Longevity Imperative

La creciente necesidad de que las instituciones, organizaciones y sociedades rediseñen sistemas originalmente construidos para vidas más cortas. A medida que la esperanza de vida aumenta de manera significativa, los modelos existentes de trabajo, educación, jubilación, planificación financiera y atención de la salud deben evolucionar para sostener cursos de vida más largos, saludables y productivos.

### 3.3 The First Longevity Revolution

El histórico logro de agregar décadas a la esperanza de vida humana a través de avances en medicina, salud pública, saneamiento y mejoras en las condiciones de vida durante el siglo XX.

### 3.4 The Second Longevity Revolution

La fase emergente de la longevidad centrada no solo en vivir más sino en envejecer mejor. Esta fase enfatiza la extensión del Healthspan, el mantenimiento de la productividad y la habilitación de las personas para mantenerse saludables, capaces y comprometidas a lo largo de vidas más largas.

### 3.5 Healthy Ageing & Healthspan

El Healthy Ageing (envejecimiento saludable) se refiere al proceso de desarrollar y mantener la capacidad funcional que permite el bienestar en la vejez. El Healthspan se refiere a la porción de la vida transcurrida con buena salud, libre de enfermedades crónicas o discapacidades mayores, enfatizando la

importancia de extender los años saludables dentro de vidas más largas.

### 3.6 Edadismo

El edadismo se refiere a los estereotipos, prejuicios y discriminación dirigidos a individuos o grupos en función de su edad. En contextos organizacionales, el edadismo puede influir en la contratación, la promoción, las oportunidades de formación y la cultura del lugar de trabajo.

### 3.7 Fuerza laboral multigeneracional

Una fuerza laboral compuesta por empleados de múltiples grupos de edad que trabajan simultáneamente dentro de la misma organización. A medida que aumenta la longevidad y evolucionan los patrones de jubilación, las organizaciones gestionan cada vez más equipos que pueden incluir hasta cinco generaciones.

### 3.8 The Generational Challenge

El desafío estructural que enfrentan las organizaciones al integrar múltiples generaciones en el lugar de trabajo mientras mantienen productividad, cohesión y oportunidades. Esto incluye equilibrar las carreras extendidas con la movilidad profesional de las generaciones más jóvenes y fomentar la colaboración entre grupos de edad.

### 3.9 Longevity Economy

La actividad económica generada por poblaciones con vidas más largas y las industrias que atienden sus necesidades en evolución, incluyendo salud, servicios financieros, vivienda, movilidad, tecnología y aprendizaje permanente.

### 3.10 Silver Economy

El segmento de la economía centrado en las necesidades, preferencias y patrones de consumo de las personas mayores de 50 años, que representa un mercado de expansión rápida en muchos sectores.

### 3.11 Longevity Dividend

Los beneficios económicos y sociales que pueden surgir cuando las vidas más largas vienen acompañadas de mejor salud, mayor participación en la fuerza laboral, resiliencia financiera y contribuciones continuas a las comunidades y los mercados.

### 3.12 Evergreen Culture

Una Evergreen Culture reconoce el envejecimiento como un proceso continuo y moldeable. En lugar de ver la edad como una etapa fija asociada al declive, promueve el desarrollo permanente, la renovación personal y la apertura a nuevas oportunidades a lo largo de la vida.

### 3.13 The Shift Challenge

Una iniciativa global diseñada para apoyar a organizaciones, profesionales e instituciones en la adaptación al cambio demográfico. La iniciativa promueve el desarrollo de estándares, capacidades profesionales, investigación y ecosistemas colaborativos centrados en la longevidad y el cambio demográfico.

### 3.14 Shift-Ready Organizations (SShiROs)

Organizaciones que han desarrollado las estrategias, políticas y capacidades necesarias para operar con éxito en sociedades caracterizadas por vidas más largas y poblaciones envejecidas. Las LROs integran consideraciones de longevidad en la gestión de la fuerza laboral, la salud y el bienestar, la arquitectura financiera, la gobernanza y la estrategia de mercado.

— SECCIÓN 04

# 04

## Arquitectura de The Shift Standard

Principios, estructura y dimensiones

La arquitectura del estándar: su propósito, los principios rectores, la estructura general y las seis dimensiones de adaptación organizacional frente al cambio demográfico.

## 4.1 Propósito del marco

The Shift Standard fue desarrollado para ayudar a las organizaciones a comprender, medir y mejorar su preparación para sociedades caracterizadas por vidas más largas y poblaciones envejecidas. A medida que el cambio demográfico remodela los mercados laborales, la demanda de los consumidores, los sistemas financieros y las estructuras sociales, las organizaciones necesitan nuevos marcos para traducir el cambio demográfico en decisiones estratégicas.

El propósito de este marco es proporcionar una metodología estructurada que permita a las organizaciones evaluar cuán efectivamente se están adaptando a las sociedades con vidas más largas e identificar oportunidades para el rediseño institucional. Al integrar perspectivas de la ciencia de la longevidad, la transformación de la fuerza laboral, la economía demográfica y el envejecimiento saludable, The Shift Standard apoya a las organizaciones en la construcción de capacidades adecuadas para horizontes de vida más largos.



El marco está diseñado para guiar a las organizaciones en el paso de la conciencia del cambio demográfico hacia la acción concreta. A través de una combinación de indicadores, niveles de madurez y evaluación basada en evidencia, permite a los líderes identificar brechas, priorizar intervenciones y alinear las estrategias organizacionales con las realidades de las vidas más largas y las poblaciones envejecidas.

En última instancia, el marco apunta a apoyar la emergencia de Shift-Ready Organizations (SROs)

capaces de operar con éxito en una era definida por la transformación demográfica.

## 4.2 Principios de The Shift Standard

The Shift Standard está diseñado para apoyar a las organizaciones que se adaptan a vidas más largas y estructuras demográficas en evolución. El marco se guía por los siguientes principios:

### ► Orientado a la longevidad

Reconoce la longevidad como una de las transformaciones definitorias del siglo XXI y se centra en habilitar vidas más largas, saludables y productivas.

### ► Sistémico

Aborda el cambio demográfico como una transformación que afecta múltiples sistemas simultáneamente, incluyendo el trabajo, la salud, las finanzas, la gobernanza y los mercados.

### ► Basado en evidencia

Fundamentado en investigación interdisciplinaria sobre longevidad, cambio demográfico, mercados laborales, salud pública y transformación económica.

### ► Orientado a la acción

Provee orientación práctica que ayuda a las organizaciones a pasar de la conciencia del cambio demográfico a estrategias concretas y vías de implementación.

### ► Interseccional

Reconoce que la transición demográfica interseca con múltiples sistemas —incluyendo salud, trabajo, finanzas, mercados y estructuras sociales— y promueve enfoques integrados que abordan estas interdependencias.

### ► Aplicable globalmente

Diseñado para ser relevante en diferentes geografías, sectores y contextos organizacionales.

### ► Adaptable y en evolución

Estructurado como un marco dinámico que puede evolucionar a medida que avanzan la investigación,

las tendencias demográficas y las prácticas organizacionales.

### 4.3 Estructura del estándar

The Shift Standard está estructurado como un marco multidimensional diseñado para evaluar la preparación organizacional ante el cambio demográfico, orientar rutas de acción para la adaptación institucional y generar aprendizaje colectivo a través de datos compartidos y benchmarking. El marco reconoce que las vidas más largas y las poblaciones envejecidas afectan múltiples sistemas simultáneamente, requiriendo que las organizaciones adopten un enfoque integrado y sistémico de la adaptación.

El estándar está compuesto por tres componentes centrales:

- Un conjunto de seis dimensiones estratégicas que capturan las áreas clave en las que las organizaciones deben adaptarse a las sociedades con vidas más largas. Estas dimensiones reflejan la naturaleza sistémica del cambio demográfico y abordan la transformación de la fuerza laboral, la salud y el bienestar, la resiliencia financiera, la gobernanza y la estrategia de mercado.
- Una serie de indicadores asociados con cada dimensión que permiten a las organizaciones evaluar las prácticas existentes, identificar brechas y medir el progreso a lo largo del tiempo.
- Una metodología de evaluación basada en niveles de madurez, que permite a las organizaciones evaluar el grado en que las consideraciones de longevidad están integradas en sus estrategias, políticas y prácticas operativas.

En conjunto, estos elementos proveen un marco estructurado pero flexible que ayuda a las organizaciones a traducir las implicaciones del cambio demográfico en capacidades institucionales concretas.

### 4.4 Las seis dimensiones de adaptación organizacional

The Shift Standard está organizado en torno a seis dimensiones clave que reflejan las áreas en las que las organizaciones deben evolucionar en respuesta a las

vidas más largas y las poblaciones envejecidas. Estas dimensiones representan los principales dominios institucionales afectados por el cambio demográfico y proveen un marco integral para evaluar la preparación organizacional.

#### ► Healthspan and Wellbeing

Centrada en habilitar vidas más largas, saludables y productivas a través de estrategias de salud en el lugar de trabajo, enfoques preventivos y entornos que apoyen el bienestar a lo largo del curso de vida.

#### ► Arquitectura del trabajo y el propósito

Aborda el rediseño de carreras, estructuras de trabajo y trayectorias de aprendizaje para vidas más largas y con múltiples etapas, permitiendo a las personas mantenerse productivas y comprometidas a lo largo de vidas laborales extendidas.



#### ► Integración generacional

Se centra en la integración efectiva de fuerzas laborales multigeneracionales, promoviendo la colaboración, la inclusión y la reducción del sesgo basado en la edad dentro de las organizaciones.

#### ► Arquitectura financiera para la longevidad

Examina cómo las organizaciones diseñan sistemas financieros, beneficios y estructuras relacionadas con la jubilación que reflejan horizontes de vida más largos e inciertos.

#### ► Dividendo de longevidad y estrategia de mercado

Explora cómo las organizaciones pueden transformar el cambio demográfico en oportunidades económicas al desarrollar productos, servicios y modelos de

negocio alineados con las necesidades de poblaciones con vidas más largas y en proceso de envejecimiento.

#### ► **Gobernanza demográfica**

Alienta a las organizaciones a integrar la previsión demográfica en la toma de decisiones estratégicas, garantizando que el liderazgo, las políticas y los procesos de planificación tengan en cuenta las tendencias demográficas.

### **4.5 La tecnología como habilitador transversal**

La tecnología y la innovación cumplen un papel habilitador crítico para ayudar a las organizaciones a adaptarse al cambio demográfico. Los avances en tecnologías digitales, analítica de datos, inteligencia artificial y tecnologías de salud están transformando cómo las personas trabajan, se mantienen saludables, acceden a servicios financieros y participan en la vida económica y social a lo largo de vidas más largas.

Dentro de The Shift Standard, la tecnología es considerada un habilitador transversal que interactúa con cada una de las seis dimensiones. Las herramientas digitales pueden apoyar vidas más saludables a través de tecnologías de salud preventiva, facilitar el aprendizaje permanente y los arreglos de trabajo flexibles, habilitar la planificación financiera para horizontes de vida más largos y generar nuevos productos y servicios adaptados a las poblaciones que envejecen.

Las organizaciones que aprovechan eficazmente la tecnología pueden acelerar su capacidad de responder al cambio demográfico, aumentar la productividad en fuerzas laborales diversas en edad y expandir las oportunidades de innovación dentro de la Longevity Economy.

### **4.6 El cambio de narrativa**

La transición hacia vidas más largas requiere un cambio en cómo las sociedades entienden el envejecimiento. El discurso público frecuentemente enmarca la longevidad como años adicionales al final de la vida, asociados con dependencia o declive. En

realidad, las vidas más largas representan más tiempo a lo largo de todo el curso de vida.

Construir una sociedad de longevidad requiere, por lo tanto, desarrollar un lenguaje más matizado en torno al envejecimiento: reconocer que envejecer es un proceso de vida que afecta a todos, no una condición que se aplica solo a las poblaciones mayores.

Las organizaciones desempeñan un papel en la construcción de esta narrativa al promover culturas inclusivas por edad y desafiar los estereotipos sobre el envejecimiento y la productividad.

### **4.7 Cómo interactúan las dimensiones**

Las seis dimensiones de The Shift Standard están diseñadas para funcionar como un sistema integrado en lugar de dominios aislados. La preparación organizacional para las sociedades con vidas más largas depende de la interacción entre las estrategias de fuerza laboral, la salud y el bienestar, la resiliencia financiera, las estructuras de gobernanza y la innovación de mercado.

Por ejemplo, el rediseño de las estructuras de carrera está íntimamente vinculado con la planificación financiera para vidas laborales más largas. Las estrategias de salud y bienestar influyen en la participación y la productividad de la fuerza laboral. La gobernanza demográfica garantiza que estas consideraciones se incorporen a la planificación estratégica a largo plazo, mientras que las estrategias de mercado permiten a las organizaciones capturar las oportunidades que emergen del cambio demográfico.

Al reconocer la interdependencia de estas dimensiones, The Shift Standard alienta a las organizaciones a adoptar un enfoque holístico de la adaptación. Las organizaciones que integran estas dimensiones de manera efectiva están mejor posicionadas para operar con éxito en sociedades caracterizadas por vidas más largas y poblaciones envejecidas.

# 05

## Estándares por dimensión

Las seis dimensiones de adaptación

Los estándares detallados para cada una de las seis dimensiones, con sus principios fundamentales, los cambios necesarios, los requisitos y las evidencias esperadas.

## 5.1 Healthspan & Wellbeing

### ► Introducción

Las vidas más largas han creado The Longevity Imperative: la necesidad de envejecer bien. El desafío para las sociedades modernas ya no es solo extender la esperanza de vida, sino garantizar que esos años adicionales se vivan con buena salud, autonomía y compromiso.

Este cambio refleja la transición de la primera revolución de la longevidad —vivir más— a la segunda revolución de la longevidad —vivir mejor.



En este contexto, el objetivo de las instituciones y organizaciones no debería ser gestionar una sociedad que envejece, sino contribuir a construir una sociedad de longevidad, donde las personas puedan mantenerse saludables, activas y productivas a lo largo de trayectorias de vida más largas.

Esto requiere perseguir lo que el Prof. Scott describe como una Evergreen Agenda: un conjunto de acciones orientadas a mantenerse continua y universalmente relevante en sociedades donde la longevidad se convierte en la realidad demográfica dominante.

Una implicación central de esta agenda es la necesidad de superar una visión puramente negativa del envejecimiento como declive. Si bien el envejecimiento biológico implica la acumulación de daños moleculares y celulares con el tiempo, las vidas más largas también crean oportunidades de mayor experiencia, contribución, relaciones y propósito.

Capturar estas oportunidades requiere abordar las condiciones de salud que afectan a las personas en

etapas posteriores de la vida y extender el Healthspan para que se aproxime a la esperanza de vida total.

### ► Los cambios necesarios

- De sociedades que envejecen a sociedades de longevidad: El desafío no es que más personas lleguen a edades avanzadas, sino cómo están envejeciendo.
- De la edad cronológica a la edad biológica: La edad cronológica es un indicador cada vez más impreciso de la capacidad y la salud. Las organizaciones e instituciones deben avanzar hacia una comprensión más matizada del envejecimiento que reconozca la variación en salud, habilidades y productividad entre individuos.
- Del tratamiento a la prevención: Los sistemas de salud modernos siguen estando fuertemente orientados hacia el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades en lugar de mantener la salud a largo plazo. Sin embargo, la prevención, la detección temprana y los estilos de vida saludables son centrales para lograr la segunda revolución de la longevidad.
- De pacientes pasivos a participantes activos de la salud: En una sociedad de longevidad, las personas deben convertirse en participantes activos en el mantenimiento de su salud. El envejecimiento saludable se convierte en un proceso recursivo, donde las decisiones tomadas en etapas tempranas de la vida influyen en los resultados de salud décadas después.

En las sociedades con vidas más largas, las organizaciones influyen cada vez más en cómo envejece la gente. Los entornos de trabajo, las estructuras de carrera, las conexiones sociales, la seguridad financiera y las condiciones de vida dan forma a los resultados de salud a largo plazo.

El envejecimiento saludable está, por lo tanto, influenciado por factores que van mucho más allá de los sistemas de atención de salud tradicionales, incluyendo: la naturaleza del trabajo, la interacción social, la actividad física, la nutrición, la seguridad financiera, el diseño urbano, la cultura organizacional, las tecnologías de salud digital y las herramientas de monitoreo de salud.

Las organizaciones que apuntan a convertirse en LROs deben, por lo tanto, reconocer su rol en habilitar a las personas para mantener la salud, la autonomía y la productividad a lo largo de carreras más largas.

Mejorar cómo envejecen las personas no solo tiene beneficios individuales para la salud; también genera importantes ganancias económicas. La investigación muestra que incluso mejoras modestas en el Healthspan pueden producir impactos macroeconómicos sustanciales. Por ejemplo, agregar apenas un año adicional de esperanza de vida saludable puede aumentar el PBI en aproximadamente el 3–4%, debido a una mayor participación laboral, menores costos de atención de salud y mayor productividad.

Las organizaciones que apoyan activamente el Healthspan de su fuerza laboral contribuyen directamente a capturar el Longevity Dividend.

#### ► Dimensiones relacionadas

- Arquitectura del trabajo y el propósito (5.2): La salud y el bienestar son determinantes clave de la capacidad de los individuos para mantenerse productivos y comprometidos a lo largo de carreras más largas.
- Arquitectura financiera para la longevidad (5.4): Mantener la salud a lo largo de vidas más largas reduce la vulnerabilidad financiera y apoya la seguridad financiera a largo plazo.
- Dividendo de longevidad y estrategia de mercado (5.5): La creciente demanda de productos y servicios que apoyan el envejecimiento saludable es un motor importante de la Longevity Economy.

#### ► Principio fundamental

Las Shift-Ready Organizations (SROs) apoyan activamente el Healthspan de su fuerza laboral al crear entornos que promuevan el bienestar físico, mental y social a lo largo del curso de vida. Su objetivo no es simplemente gestionar enfermedades, sino habilitar a las personas para mantenerse saludables, comprometidas y capaces a lo largo de vidas laborales más largas.

#### ► Estándares

HW1 — Entorno laboral saludable

La organización provee un entorno laboral que promueve el bienestar físico, mental y social. El diseño del lugar de trabajo, la cultura organizacional y las condiciones de trabajo apoyan la salud y el bienestar a largo plazo de los empleados, incluyendo atención a la salud mental, el manejo del estrés y la conexión social.

HW2 — Salud preventiva y bienestar

La organización promueve activamente conductas de salud preventiva y estilos de vida saludables entre los empleados. Los programas e iniciativas fomentan la actividad física, la nutrición saludable, el bienestar mental y la conciencia temprana de la salud, apoyando a los empleados en el mantenimiento de su salud a lo largo de carreras más largas. Las iniciativas preventivas pueden aprovechar herramientas de salud digital, análisis de datos o programas de salud habilitados por tecnología que apoyan la detección temprana y el monitoreo de la salud.



HW3 — Beneficios inclusivos

La organización proporciona beneficios, políticas y mecanismos de apoyo adaptados a diferentes etapas de vida y responsabilidades de cuidado. Reconoce que las necesidades de salud y bienestar evolucionan a lo largo del curso de vida y pueden incluir parentalidad, cuidado de personas mayores, familiares dependientes, menopausia, salud mental y otras transiciones vitales.

HW4 — Lugar de trabajo preparado para la longevidad

El diseño del trabajo, las políticas y las condiciones del lugar de trabajo permiten a los empleados mantener productividad, autonomía y bienestar a lo largo de carreras más largas. Las modalidades de trabajo

flexible, las cargas de trabajo sostenibles y las prácticas organizacionales de apoyo permiten a las personas mantenerse activas y productivas con el tiempo.

### ► Requisitos de evidencia

Las organizaciones pueden demostrar alineación con esta dimensión mediante documentación y datos como:

- políticas y programas de bienestar en el lugar de trabajo
- políticas de salud y seguridad ocupacional
- iniciativas de salud mental o bienestar
- encuestas de bienestar de empleados o sistemas de monitoreo interno
- documentación de programas o campañas de promoción de la salud
- políticas de beneficios que contemplen diferentes etapas de vida
- evidencia de iniciativas de trabajo flexible o bienestar en el lugar de trabajo

## 5.2 Arquitectura del trabajo y el propósito

### ► Introducción

Las vidas más largas están transformando la estructura del trabajo y las carreras. Los sistemas económicos y organizacionales tradicionales fueron en gran medida diseñados en torno a un modelo de vida en tres etapas: educación, trabajo y jubilación. A medida que aumenta la esperanza de vida, este modelo se vuelve cada vez más desalineado con cómo los individuos viven, aprenden y contribuyen con el tiempo.

En sociedades caracterizadas por vidas más largas, las carreras probablemente se vuelvan más largas, más dinámicas y con múltiples etapas, involucrando períodos de trabajo, aprendizaje, transición y reinención a lo largo del curso de vida.

La investigación de instituciones como el MIT AgeLab, el Stanford Center on Longevity y destacados académicos como el Prof. Andrew Scott subraya que mantener la productividad a lo largo de vidas más

largas requiere que las organizaciones repiensen cómo se estructura el trabajo, cómo evolucionan las carreras y cómo los individuos mantienen el propósito y el compromiso a lo largo de vidas laborales extendidas.

Sostener vidas productivas más largas no solo es beneficioso para los individuos. Cuando las personas se mantienen activas y productivas por más tiempo, los beneficios se extienden a la economía en general a través de una mayor participación laboral, mayor productividad y crecimiento económico más sólido.

Sin embargo, esta transición requiere que las organizaciones vayan más allá de las estructuras de carrera rígidas y desarrollen entornos de trabajo amigables con la edad, oportunidades de aprendizaje continuo y trayectorias de carrera flexibles que permitan a los individuos mantenerse comprometidos, capaces y motivados a lo largo de carreras más largas.

Extender las vidas laborales no se trata solo de sostenibilidad financiera o productividad económica. A medida que las personas envejecen, las motivaciones frecuentemente se desplazan hacia metas significativas, la contribución y la conexión social. Estudios de Laura Carstensen en Stanford muestran que los individuos priorizan progresivamente actividades emocionalmente significativas cuando perciben que el tiempo es más limitado. Los entornos laborales que habilitan el propósito, la contribución y el compromiso se vuelven, por lo tanto, centrales para sostener carreras más largas.

Al mismo tiempo, el edadismo —tanto estructural como interiorizado— sigue siendo una barrera importante para las vidas laborales más largas. Los estereotipos sobre el envejecimiento frecuentemente restringen las oportunidades de los trabajadores mayores, a pesar de la sólida evidencia de que la experiencia, el juicio y la inteligencia social continúan desarrollándose con la edad. Las organizaciones que buscan convertirse en LROs deben desafiar activamente estos supuestos y crear entornos inclusivos por edad que reconozcan el valor de la experiencia y la colaboración intergeneracional.

El cambio tecnológico, en particular el rápido desarrollo de la inteligencia artificial y la

automatización, también está redefiniendo el futuro del trabajo. Si bien las nuevas tecnologías pueden reemplazar ciertas tareas, también crean oportunidades para extender las carreras productivas al potenciar las capacidades humanas, mejorar la productividad y habilitar formas de trabajo más flexibles.

La investigación del MIT AgeLab y el Stanford Center on Longevity destaca que cuando la tecnología se diseña e implementa de manera inclusiva por edad, puede ayudar a los individuos a mantenerse productivos y comprometidos a lo largo de carreras más largas. Las herramientas digitales, las tecnologías de colaboración remota y los entornos de trabajo asistidos por IA pueden apoyar el aprendizaje continuo, reducir la fatiga física y habilitar nuevas formas de contribución a lo largo del curso de vida.

Las organizaciones que apuntan a convertirse en LROs deben, por lo tanto, garantizar que la transformación tecnológica —incluyendo la adopción de inteligencia artificial— apoye la capacidad humana, la adaptabilidad y el aprendizaje permanente, en lugar de reforzar la exclusión o acelerar la obsolescencia de la fuerza laboral.



### ► Los cambios necesarios

- De vidas en tres etapas a vidas con múltiples etapas: Los modelos de vida tradicionales organizados en torno a la educación, el trabajo y la jubilación son progresivamente reemplazados por trayectorias más flexibles que involucran múltiples fases de trabajo, aprendizaje, transición y reinención.
- De la educación inicial al aprendizaje permanente: Las habilidades adquiridas en etapas

tempranas de la vida ya no son suficientes para carreras que pueden extenderse por 50 años o más. El aprendizaje continuo y la recapacitación periódica se vuelven esenciales.

- De la jubilación abrupta a las transiciones flexibles: Las salidas de carrera son progresivamente graduales en lugar de abruptas, con los individuos transitando a través de diferentes formas de trabajo, contribución y compromiso con el tiempo.
- De los supuestos basados en la edad a la oportunidad basada en la capacidad: La edad cronológica se convierte en un predictor más débil de la capacidad y la productividad. Las organizaciones deben orientarse hacia la evaluación de los individuos en función de sus habilidades, experiencia y potencial en lugar de su edad.
- De las carreras lineales a las carreras de portafolio: Los individuos pueden moverse a través de roles, sectores e identidades profesionales a lo largo de su vida, combinando diferentes formas de trabajo, aprendizaje y contribución.

### Dimensiones relacionadas

- Healthspan & Wellbeing (5.1): Sostener carreras más largas depende de mantener la salud física, cognitiva y emocional a lo largo del curso de vida.
- Integración generacional (5.3): Las carreras con múltiples etapas aumentan la superposición entre generaciones en el lugar de trabajo, requiriendo estructuras más sólidas de colaboración e intercambio de conocimiento.
- Arquitectura financiera para la longevidad (5.4): Las carreras más largas y flexibles son un factor clave para mantener la seguridad financiera a lo largo de vidas extendidas.

### ► Principio fundamental

Las Shift-Ready Organizations (SROs) diseñan entornos de trabajo y arquitecturas de carrera que permiten a los individuos mantenerse productivos, adaptables y con propósito a lo largo de vidas laborales más largas y dinámicas. En lugar de asumir una carrera lineal seguida de jubilación, las organizaciones apoyan las carreras con múltiples etapas, el aprendizaje continuo y las transiciones

flexibles que permiten a los individuos renovar habilidades, mantener la motivación y contribuir a lo largo de vidas laborales extendidas. Estas organizaciones reconocen que sostener la productividad a lo largo de vidas más largas requiere habilitar a las personas para que evolucionen continuamente sus capacidades, redefinen sus roles y mantengan un sólido sentido del propósito.

### Estándares

#### WP1 — Diseño de carrera con múltiples etapas

La organización reconoce que las carreras se desarrollan progresivamente en múltiples etapas y provee estructuras que apoyan las transiciones, la reinención y los roles profesionales en evolución con el tiempo. Las trayectorias de carrera permiten a los individuos moverse a través de funciones, responsabilidades o fases de carrera sin requerir una progresión estrictamente lineal.

#### WP2 — Aprendizaje permanente, capacitación y adaptación

La organización promueve el aprendizaje continuo como una capacidad estratégica para desenvolverse en un entorno caracterizado por vidas más largas, cambios tecnológicos acelerados y transformaciones permanentes del trabajo. Se alienta a las personas a desarrollar nuevas habilidades, actualizar conocimientos y prepararse para roles en evolución, transiciones de carrera y nuevas formas de trabajo.

La organización identifica capacidades críticas para el futuro, facilita oportunidades de aprendizaje accesibles para colaboradores de todas las edades y acompaña la adaptación a tecnologías emergentes, incluyendo inteligencia artificial y herramientas digitales. El aprendizaje es concebido como un proceso permanente que fortalece la empleabilidad, la adaptabilidad y la capacidad de contribuir a lo largo de carreras más largas y dinámicas.

#### WP3 — Trayectorias de carrera flexibles

La organización habilita trayectorias de carrera flexibles que permiten a los empleados adaptar la intensidad del trabajo, las responsabilidades o los roles con el tiempo. Las modalidades flexibles pueden incluir transiciones de carrera graduales, movilidad

interna, roles basados en proyectos u otras estructuras que permitan a los individuos mantenerse activos y productivos a lo largo de carreras más largas.

#### WP4 — Propósito, contribución y capital social

La organización fomenta entornos laborales que permiten a las personas mantener motivación, compromiso y sentido del propósito a lo largo de carreras más largas. Reconoce que las motivaciones evolucionan con el tiempo y genera oportunidades para que los colaboradores continúen aportando conocimiento, experiencia y valor en diferentes etapas de su trayectoria.

Asimismo, promueve la construcción de redes, vínculos profesionales y espacios de colaboración que fortalecen el aprendizaje, la empleabilidad, la innovación y el intercambio de perspectivas. Las organizaciones preparadas para la longevidad reconocen que el capital social es un activo estratégico para facilitar transiciones, sostener carreras dinámicas y ampliar las oportunidades de desarrollo y contribución.

#### ► Requisitos de evidencia

- políticas o marcos relacionados con el desarrollo de carrera y la movilidad interna
- programas de aprendizaje permanente o desarrollo profesional
- iniciativas de capacitación y formación



- programas de mentoring o transferencia de conocimiento
- políticas que apoyen trayectorias de carrera flexibles o transiciones de roles

- estrategias internas de desarrollo de la fuerza laboral
- encuestas de compromiso de empleados o desarrollo de carrera

### 5.3 Integración generacional

#### ► Introducción

Las vidas más largas están transformando la composición demográfica de las sociedades y las organizaciones. Por primera vez en la historia, múltiples generaciones viven, trabajan e interactúan simultáneamente durante períodos extendidos de tiempo.

En este contexto, las organizaciones operan cada vez más con fuerzas laborales que pueden incluir cuatro o incluso cinco generaciones. Esto crea tanto una oportunidad como un desafío: la oportunidad de beneficiarse de perspectivas, experiencias y habilidades diversas, y el desafío de garantizar oportunidades justas, colaboración y entendimiento mutuo entre grupos de edad.

Sin embargo, esta transición demográfica se desarrolla dentro de marcos culturales e institucionales que fueron en gran medida construidos en torno a etapas de vida separadas por edad, donde la educación, el trabajo y la jubilación ocurrían en fases claramente diferenciadas. A medida que las trayectorias de vida se vuelven más largas y fluidas, estas estructuras se vuelven cada vez más desalineadas con la realidad.

Una de las principales barreras para realizar plenamente los beneficios de las vidas más largas es el edadismo: el conjunto de estereotipos, prejuicios y prácticas institucionales que subvaloran a los individuos en función de su edad. El edadismo opera tanto externamente como internamente. A nivel social, da forma a políticas, mercados laborales y prácticas organizacionales que limitan las oportunidades de los individuos mayores. A nivel individual, se interioriza, influyendo en las expectativas sobre las propias capacidades y perspectivas futuras.

La investigación muestra que el edadismo puede afectar significativamente la participación en el mercado laboral, las oportunidades de carrera y la

inversión en el desarrollo personal en etapas posteriores de la vida.

Según estimaciones de AARP, la discriminación por edad en el empleo le cuesta a la economía de los Estados Unidos cientos de miles de millones de dólares anuales debido a la pérdida de productividad y la reducción de la participación en la fuerza laboral.

Al mismo tiempo, las sociedades también deben abordar The Generational Challenge creado por las vidas más largas. A medida que las generaciones se superponen durante períodos más largos, las cuestiones de equidad, oportunidad y progreso económico se vuelven más complejas. Las generaciones más jóvenes pueden percibir oportunidades reducidas de avance, mientras que las generaciones mayores pueden enfrentar barreras para la participación continua en el trabajo y la sociedad.

Garantizar que las vidas más largas beneficien a todas las generaciones requiere, por lo tanto, fortalecer la cooperación intergeneracional, reducir los estereotipos y crear entornos donde individuos de diferentes edades puedan colaborar, aprender unos de otros y contribuir con sus capacidades. Las organizaciones desempeñan un papel crítico en fomentar esta integración al promover culturas inclusivas, oportunidades equitativas y estructuras que alienten la colaboración entre generaciones.

#### ► Los cambios necesarios

- De la segregación por edad a la integración por edad: Las estructuras de vida tradicionales separaban a las generaciones en fases e instituciones distintas. En las sociedades de longevidad, los individuos de diferentes edades aprenden, trabajan y colaboran cada vez más juntos.
- De los estereotipos basados en la edad al reconocimiento basado en la capacidad: Los supuestos sobre productividad, adaptabilidad o innovación basados única y exclusivamente en la edad cronológica limitan las oportunidades y pasan por alto la diversidad de habilidades, condiciones de salud y trayectorias de vida entre los individuos. En las sociedades de longevidad, comprender las diferencias en edad biológica y

tanatológica se vuelve cada vez más relevante para reconocer las capacidades a lo largo del curso de vida.

- De la transferencia unidireccional al aprendizaje recíproco: Las organizaciones preparadas para la longevidad reconocen que el conocimiento, las habilidades y las perspectivas valiosas existen en todas las generaciones. El aprendizaje fluye en múltiples direcciones y se fortalece cuando las personas pueden colaborar, enseñar y aprender unas de otras.

Más allá de la inclusión, la integración generacional se ha convertido en una capacidad estratégica. Las organizaciones que logran conectar generaciones, facilitar el aprendizaje recíproco y aprovechar perspectivas diversas están mejor preparadas para innovar, adaptarse al cambio y responder a entornos cada vez más complejos.

#### ► Dimensiones relacionadas

- Arquitectura del trabajo y el propósito (5.2): Las carreras con múltiples etapas aumentan la presencia de múltiples generaciones en la fuerza laboral y requieren estructuras que apoyen la colaboración entre grupos de edad.
- Dividendo de longevidad y estrategia de mercado (5.5): Comprender la diversidad generacional es esencial para las organizaciones que buscan responder al cambio demográfico y a las necesidades del mercado en evolución.
- Gobernanza demográfica (5.6): El liderazgo y la gobernanza organizacional desempeñan un papel crítico en la configuración de políticas inclusivas por edad y en el abordaje de las dinámicas generacionales.



#### ► Principio fundamental

Las Shift-Ready Organizations (SROs) fomentan entornos donde individuos de diferentes generaciones pueden colaborar, aprender, contribuir y prosperar. Desafían activamente los estereotipos basados en la edad y promueven culturas que valoran la diversidad de experiencias, perspectivas y capacidades que aportan las distintas generaciones. Al habilitar la colaboración, el aprendizaje recíproco, el intercambio de conocimiento y las oportunidades equitativas entre grupos de edad, las organizaciones fortalecen tanto su capacidad de innovación y adaptación como el rendimiento organizacional y la cohesión social.

#### Estándares

##### GI1 — Cultura inclusiva por edad

La organización promueve una cultura que valora a los individuos en todas las edades y desafía activamente los estereotipos basados en la edad. Las políticas, la comunicación y las prácticas de liderazgo apoyan la inclusión por edad y desalientan la discriminación o el sesgo basado en la edad.

##### GI2 — Colaboración intergeneracional

La organización fomenta la colaboración entre empleados de diferentes generaciones. Las estructuras y prácticas apoyan el trabajo conjunto, el intercambio de perspectivas y experiencias, y la construcción de relaciones que fortalecen la comprensión mutua y la cooperación entre grupos de edad.

##### GI3 — Estrategias de talento con diversidad de edades

La organización adopta estrategias de gestión del talento que valoran la diversidad de edades en la contratación, el desarrollo y las oportunidades de carrera. Las prácticas de contratación, las trayectorias de desarrollo de carrera y las políticas de movilidad interna están diseñadas para garantizar el acceso equitativo a las oportunidades en todos los grupos de edad.

##### GI4 — Aprendizaje y transferencia de conocimiento entre generaciones

La organización facilita mecanismos para compartir conocimiento, experiencia y habilidades entre generaciones. Esto puede incluir programas de mentoring, reverse mentoring, comunidades de práctica, iniciativas de aprendizaje colaborativo u otras estructuras que favorezcan el aprendizaje mutuo y la circulación del conocimiento en múltiples direcciones.

#### ► Requisitos de evidencia

- políticas de diversidad, equidad e inclusión que incluyan la edad como dimensión de la diversidad
- políticas internas que aborden la discriminación por edad o la inclusión por edad
- programas de mentoring o mentoring inverso
- iniciativas de colaboración intergeneracional
- datos demográficos de la fuerza laboral
- encuestas de empleados relacionadas con la inclusión o la diversidad de edades
- comunicaciones internas o iniciativas de liderazgo que promuevan la cultura inclusiva por edad

## 5.4 Arquitectura financiera para la longevidad

### ► Introducción

Las vidas más largas están transformando las bases financieras de los individuos, las organizaciones y las sociedades. Los sistemas financieros tradicionales — incluyendo la planificación de la jubilación, los esquemas de pensiones y los modelos de ahorro— fueron en gran medida diseñados para sociedades donde la esperanza de vida era significativamente menor y los períodos de jubilación eran relativamente limitados.

A medida que la longevidad aumenta, estas arquitecturas financieras se vuelven cada vez más tensionadas. Los sistemas de pensiones en muchos países enfrentan desafíos estructurales debido al cambio demográfico, mientras que una proporción significativa de trabajadores en todo el mundo carece de acceso a sistemas formales de jubilación.

En este contexto, mantener la seguridad financiera a lo largo de vidas más largas requiere cambios fundamentales en cómo los individuos ganan, ahorran,

invierten y gestionan el riesgo a lo largo del curso de vida.

La investigación en economía de la longevidad destaca que mantener el bienestar financiero en vidas más largas depende de varios factores interrelacionados: trabajar más tiempo, ahorrar más e invertir de manera efectiva. Al mismo tiempo, los individuos deben gestionar cada vez más los riesgos financieros que anteriormente eran absorbidos por los gobiernos o los empleadores.

Uno de los cambios más significativos asociados con las vidas más largas es la transferencia de la responsabilidad de la seguridad en la jubilación desde las instituciones hacia los individuos. A medida que los sistemas de pensiones de prestación definida disminuyen y la longevidad aumenta, los individuos enfrentan el creciente riesgo de sobrevivir a sus recursos financieros, frecuentemente referido como longevity risk.

Esta transformación requiere mayor conciencia financiera, mayor educación financiera y nuevos productos financieros capaces de sostener trayectorias de vida más largas e inciertas. La arquitectura financiera debe, por lo tanto, evolucionar para sostener vidas laborales más largas, transiciones de jubilación flexibles y mecanismos que permitan a los individuos mantener el bienestar financiero a lo largo de vidas extendidas.

Las organizaciones desempeñan un papel importante en esta transición al ayudar a los individuos a comprender los riesgos financieros, apoyar la educación financiera y facilitar el acceso a herramientas y servicios que habiliten la planificación financiera a largo plazo.

### ► Los cambios necesarios

- De períodos de jubilación cortos a horizontes financieros más largos: Las vidas más largas extienden el período que los individuos deben financiar después de las edades de jubilación tradicionales, requiriendo nuevos enfoques de ahorro, inversión y generación de ingresos.



- De la responsabilidad institucional a la agencia financiera individual: La responsabilidad de la seguridad en la jubilación se desplaza progresivamente desde los gobiernos y los empleadores hacia los individuos, haciendo que la educación financiera y la planificación sean más críticas.
- De la protección contra la muerte temprana a la protección contra el longevity risk: Los sistemas de seguro tradicionales fueron diseñados para proteger a las familias de las consecuencias financieras de la muerte temprana. En las sociedades de longevidad, los sistemas financieros deben proteger progresivamente a los individuos del riesgo de vivir más de lo esperado.

► **Dimensiones relacionadas**

- Arquitectura del trabajo y el propósito (5.2): Las carreras más largas apoyan la sostenibilidad financiera.
- Dividendo de longevidad y estrategia de mercado (5.5): La longevidad crea demanda de nuevas soluciones financieras.

► **Principio fundamental**

Las Shift-Ready Organizations (SROs) apoyan el bienestar financiero y la seguridad financiera a largo plazo ayudando a los individuos a comprender y gestionar las implicaciones financieras de las vidas más largas. Reconocen que la seguridad financiera a lo largo de vidas más largas depende de una combinación de ahorro, inversión, seguros, empleabilidad continua y toma de decisiones financieras informadas. Las organizaciones contribuyen a este objetivo al promover la educación financiera, facilitar el acceso a herramientas de

planificación financiera y apoyar a los individuos en la preparación para trayectorias de vida más largas y dinámicas.

► **Estándares**

LF1 — Educación financiera

La organización desarrolla las capacidades financieras de los empleados a través de educación, herramientas y recursos que apoyan la toma de decisiones financieras cotidianas. Las iniciativas pueden incluir programas de educación financiera, recursos prácticos sobre presupuesto, ahorro e inversión, y plataformas digitales accesibles que ayuden a los individuos a construir habilidades financieras básicas en diferentes etapas de su vida laboral.

LF2 — Conciencia sobre el longevity risk

La organización ayuda a los empleados a comprender cómo las vidas más largas y el cambio demográfico transforman la planificación financiera. Las iniciativas se centran en construir conciencia sobre la longevidad como un cambio estructural, incluyendo sus implicaciones para la jubilación, el ahorro y la duración de la carrera. La comunicación y las experiencias de aprendizaje están diseñadas para fomentar la comprensión y el pensamiento proactivo, en lugar de centrarse únicamente en productos financieros o conocimiento técnico.

LF3 — Apoyo para decisiones financieras a largo plazo

La organización permite a los empleados traducir el conocimiento financiero y la conciencia sobre la longevidad en decisiones concretas a largo plazo. Esto incluye acceso a herramientas, servicios de asesoría o programas estructurados que apoyen la planificación financiera a lo largo de trayectorias de vida extendidas, considerando factores como carreras más largas, patrones de ingresos en evolución y las limitaciones de los sistemas de jubilación tradicionales. Las organizaciones en este nivel apoyan activamente a los empleados en la evaluación de escenarios y la toma de decisiones informadas sobre ahorro, momento de la jubilación y estrategias financieras.

#### LF4 — Resiliencia y bienestar financiero

La organización promueve el bienestar financiero como una capacidad a largo plazo, apoyando a los empleados en la construcción de resiliencia y el mantenimiento de la estabilidad financiera con el tiempo. Los programas abordan el estrés financiero, fomentan comportamientos financieros responsables y apoyan a los empleados en las transiciones financieras clave. Esto puede incluir estrategias de bienestar integradas, intervenciones conductuales y asociaciones que fortalezcan la resiliencia financiera en diferentes etapas de vida.

##### ► Requisitos de evidencia

- programas de educación o bienestar financiero
- recursos o servicios de asesoría para la planificación de la jubilación
- materiales de comunicación interna relacionados con la educación financiera
- asociaciones con instituciones financieras o asesores financieros
- encuestas de empleados relacionadas con el bienestar financiero
- documentación de herramientas de planificación financiera o beneficios ofrecidos a los empleados

## 5.5 Dividendo de longevidad y estrategia de mercado

### ► Introducción

Las vidas más largas no solo están transformando las sociedades y los mercados laborales; también están redefiniendo la demanda económica. A medida que aumenta la esperanza de vida y las poblaciones envejecen, el número de personas que viven vidas más largas, saludables y activas se expande rápidamente. Esta transformación demográfica está generando nuevos patrones de consumo, nuevas necesidades a lo largo del curso de vida y nuevas oportunidades económicas.

Los economistas se refieren a estas ganancias como el Longevity Dividend: los beneficios económicos generados cuando las vidas más largas vienen acompañadas de mejoras en la salud, la productividad y la participación social. Cuando los individuos se

mantienen saludables, comprometidos y económicamente activos por más tiempo, las sociedades se benefician de una mayor participación laboral, menores costos de atención de salud y un crecimiento económico más sólido.



Al mismo tiempo, las vidas más largas están creando uno de los mercados emergentes más grandes del siglo XXI. La creciente demanda de productos, servicios y soluciones que apoyan el envejecimiento saludable, la seguridad financiera, el aprendizaje permanente, la movilidad y el bienestar está redefiniendo industrias en toda la economía global.

Sin embargo, muchas organizaciones continúan diseñando productos, servicios y estrategias de marketing basados en supuestos demográficos desactualizados que ignoran la diversidad, las capacidades y las aspiraciones de las poblaciones con vidas más largas.

Las organizaciones que buscan convertirse en LROs reconocen la longevidad no solo como un desafío de fuerza laboral sino también como una oportunidad estratégica de mercado. Al comprender el cambio demográfico y las necesidades de los consumidores en evolución a lo largo de vidas más largas, las organizaciones pueden desarrollar nuevas propuestas de valor, innovar productos y servicios y capturar las oportunidades emergentes en la Longevity Economy.

### ► Los cambios necesarios

- Del envejecimiento como costo social a la longevidad como oportunidad económica: Las vidas más largas frecuentemente se enmarcan como una carga fiscal para los sistemas de salud y pensiones. En realidad, las poblaciones mayores

más saludables y productivas pueden generar un crecimiento económico significativo.

- De los mercados centrados en los jóvenes a los mercados de longevidad: Muchas industrias siguen centradas principalmente en los consumidores jóvenes. Las organizaciones deben reconocer la creciente importancia económica de las poblaciones mayores y con vidas más largas.
- De la segmentación cronológica al entendimiento del curso de vida: El marketing tradicional frecuentemente segmenta a los consumidores por edad cronológica. Las sociedades de longevidad requieren una comprensión más profunda de las necesidades, capacidades y aspiraciones en evolución a lo largo del curso de vida.
- De productos diseñados para el declive a productos diseñados para vidas activas más largas: Los productos y servicios deben apoyar la autonomía, el bienestar, la participación y la productividad a lo largo de vidas más largas en lugar de centrarse únicamente en la dependencia en etapas posteriores de la vida.
- De mercados estáticos a la innovación impulsada por la longevidad: A medida que la longevidad remodela los patrones de consumo, las organizaciones deben desarrollar estrategias de innovación que respondan a las necesidades emergentes en salud, finanzas, vivienda, movilidad, educación y estilo de vida.

#### ► Principio fundamental

Las Shift-Ready Organizations (SROs) reconocen las vidas más largas como una gran transformación económica e integran la longevidad en sus estrategias de mercado. Identifican las oportunidades emergentes creadas por el cambio demográfico y desarrollan productos, servicios y propuestas de valor que apoyan a los individuos a lo largo de vidas más largas, saludables y activas. Al alinear la innovación, el desarrollo de productos y la estrategia de mercado con las realidades de las sociedades de longevidad, estas organizaciones contribuyen a capturar el Longevity Dividend.

#### ► Estándares

LM1 — Estrategia de mercado con conciencia de longevidad

La organización reconoce el cambio demográfico y las vidas más largas como factores que influyen en la dinámica del mercado y las oportunidades estratégicas. El análisis de mercado considera las implicaciones de la longevidad para las necesidades de los consumidores, el desarrollo de productos y la demanda a largo plazo.

LM2 — Diseño de productos y servicios inclusivos por edad

La organización diseña productos y servicios que responden a las necesidades y preferencias de los individuos en diferentes etapas de vida. Los procesos de desarrollo de productos consideran la accesibilidad, la usabilidad y la inclusividad para diversos grupos de edad. La organización considera principios de accesibilidad digital y diseño inclusivo, garantizando que las plataformas, productos y servicios digitales sean utilizables y accesibles para individuos de diferentes edades y capacidades.

LM3 — Innovación para la longevidad

La organización explora oportunidades para innovar en respuesta al cambio demográfico. Las estrategias de innovación pueden incluir el desarrollo de nuevos productos, servicios o modelos de negocio que apoyen vidas más largas, saludables y activas.

LM4 — Participación responsable en la Longevity Economy

La organización contribuye al desarrollo de mercados que apoyan el bienestar, la autonomía y la seguridad financiera a lo largo de vidas más largas. Las estrategias de negocio alinean las oportunidades comerciales con objetivos sociales más amplios relacionados con el envejecimiento saludable, la inclusión económica y la equidad intergeneracional.

#### ► Requisitos de evidencia

- investigación de mercado o documentos de estrategia que hagan referencia a tendencias demográficas
- marcos de desarrollo de productos que consideren el diseño inclusivo por edad
- iniciativas de innovación relacionadas con la longevidad o las poblaciones que envejecen

- estrategias de marketing que aborden diversas etapas de vida
- análisis internos que identifiquen oportunidades en mercados relacionados con la longevidad
- asociaciones o iniciativas relacionadas con la Longevity Economy

## 5.6 Gobernanza demográfica

### ► Introducción

El cambio demográfico es una de las transformaciones estructurales más significativas que dan forma a las economías y las sociedades en el siglo XXI. El aumento de la esperanza de vida, la disminución de las tasas de fertilidad y los cambios en las estructuras de edad están alterando la composición de las fuerzas laborales, los mercados de consumo y los sistemas sociales en todo el mundo.



A pesar de la escala de esta transformación, el cambio demográfico frecuentemente está insuficientemente integrado en la estrategia organizacional y la toma de decisiones. Muchas instituciones continúan operando con supuestos basados en realidades demográficas que ya no existen.

Para las organizaciones que buscan convertirse en LROs, comprender las tendencias demográficas no es solo una cuestión de planificación de la fuerza laboral sino también una capacidad estratégica.

La gobernanza demográfica se refiere a la capacidad de las organizaciones para reconocer, monitorear e integrar el cambio demográfico —incluyendo las vidas más largas y la evolución de las estructuras de edad— en las decisiones de liderazgo, la planificación

estratégica y el diseño institucional. Las organizaciones que desarrollan esta capacidad están mejor posicionadas para anticipar las dinámicas del talento, adaptar las estrategias de fuerza laboral y responder a las implicaciones sociales y económicas más amplias del cambio demográfico.

En las sociedades de longevidad, la conciencia demográfica se convierte en un componente esencial del liderazgo responsable y la resiliencia organizacional a largo plazo.

### ► Los cambios necesarios

- De la ceguera demográfica a la conciencia demográfica: Las organizaciones deben pasar de tratar el cambio demográfico como un tema social externo a reconocerlo como un factor estratégico central que afecta el talento, los mercados y el crecimiento a largo plazo.
- De la planificación de corto plazo al pensamiento demográfico de largo plazo: La planificación empresarial tradicional frecuentemente se centra en ciclos de corto plazo. Las sociedades de longevidad requieren horizontes de tiempo más largos que consideren las tendencias demográficas que se desarrollan durante décadas.
- De las políticas neutrales en cuanto a la edad a la gobernanza con conciencia de la edad: Las políticas que ignoran las dinámicas de edad pueden reforzar inadvertidamente desigualdades o ineficiencias. La gobernanza efectiva reconoce las implicaciones de la diversidad de edades y las vidas más largas.
- De las iniciativas fragmentadas a la estrategia demográfica integrada: Las organizaciones necesitan progresivamente enfoques coordinados que alineen las políticas de fuerza laboral, las estrategias de liderazgo y las respuestas de mercado al cambio demográfico.

### ► Principio fundamental

Las Shift-Ready Organizations (SROs) integran el cambio demográfico en el liderazgo, la gobernanza y la toma de decisiones estratégicas. Reconocen las vidas más largas, la baja natalidad y los cambios en las estructuras de edad como fuerzas estructurales que están transformando la fuerza laboral, los mercados y las sociedades. A través del desarrollo de

liderazgo, la inteligencia demográfica y la planificación a largo plazo, fortalecen su capacidad de anticipar desafíos, identificar oportunidades y adaptarse a un entorno en constante transformación.

### ► Estándares

#### DG1 — Conciencia demográfica

El liderazgo de la organización reconoce el cambio demográfico —incluyendo el aumento de la longevidad y la disminución de la natalidad— como una tendencia estructural que impactará su fuerza laboral, sus mercados y su sostenibilidad a largo plazo, y desarrolla capacidades para comprender sus implicancias y responder estratégicamente a ellas.

#### DG2 — Integración de la longevidad en la estrategia organizacional

La organización incorpora el cambio demográfico en su pensamiento estratégico y toma de decisiones, considerando sus implicaciones para la gestión del talento, el diseño organizacional y las oportunidades de negocio.

#### DG3 — Inteligencia Demográfica Interna

La organización recopila, analiza y utiliza información demográfica sobre su fuerza laboral para comprender tendencias, riesgos y oportunidades presentes y futuras. Esta inteligencia contribuye a la planificación del talento, la continuidad del conocimiento, la identificación de capacidades críticas y la toma de decisiones organizacionales.

#### DG4 — Acción y Movilización Organizacional

La organización traduce la inteligencia demográfica en estrategias, decisiones e iniciativas concretas que permitan responder a los desafíos y oportunidades asociados a vidas más largas, la evolución de la fuerza laboral y los cambios en los mercados. El conocimiento se convierte en acción mediante procesos, responsables y mecanismos que impulsan la adaptación organizacional de largo plazo.

### ► Requisitos de evidencia

- datos demográficos y analítica de la fuerza laboral
- documentos de planificación estratégica que hagan referencia a tendencias demográficas

- comunicaciones o informes de liderazgo que aborden el cambio demográfico
- estrategias de gestión del talento que consideren la diversidad de edades
- informes internos o paneles de control que rastreen la demografía de la fuerza laboral
- marcos de planificación de la fuerza laboral que incorporen tendencias demográficas a largo plazo
- Programas o iniciativas de formación de líderes sobre cambio demográfico, longevidad o futuro del trabajo.
- Análisis o proyecciones vinculadas a capacidades futuras, sucesión o planificación de la fuerza laboral.

## 5.7 Alineación con marcos internacionales

Los indicadores incluidos en esta dimensión están alineados con marcos internacionales ampliamente reconocidos relacionados con el desarrollo sostenible, la responsabilidad corporativa y los lugares de trabajo inclusivos.



### ► Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS)

Esta dimensión contribuye principalmente a:

- ODS 3 – Salud y bienestar
- ODS 4 – Educación de calidad
- ODS 5 – Igualdad de género
- ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura
- ODS 10 – Reducción de las desigualdades

— ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles

► **Global Reporting Initiative (GRI)**

Los estándares de reporte relevantes incluyen:

- GRI 401 – Empleo
- GRI 403 – Salud y seguridad en el trabajo
- GRI 404 – Formación y educación
- GRI 405 – Diversidad e igualdad de oportunidades
- GRI 413 – Comunidades locales
- GRI 416 – Salud y seguridad de los clientes
- GRI 417 – Marketing y etiquetado

► **Estándares ISO**

Varios indicadores están alineados conceptualmente con marcos internacionales de gestión y responsabilidad, como:

- ISO 30415 – Diversidad e inclusión
- ISO 45001 – Salud y seguridad en el trabajo
- ISO 21542 / ISO 30182 – Accesibilidad y entornos amigables con la edad
- ISO 26000 – Responsabilidad social

Estas referencias no constituyen requisitos formales de evaluación sino puntos de alineación que facilitan la integración con los marcos ESG, de sostenibilidad y de gobernanza existentes utilizados por las organizaciones globalmente.

# 06

## Metodología de evaluación

Evaluación de madurez demográfica

El sistema de evaluación de madurez que el estándar recomienda implementar: lógica de puntuación, niveles de madurez, modelo adaptativo y benchmarking.

## 6.1 Cómo se evalúa la preparación

El estándar no solo define qué deben tener en cuenta las organizaciones: también recomienda implementar un sistema de evaluación de madurez demográfica construido sobre estos estándares. Su finalidad es medir cuán preparada está una organización para operar en sociedades caracterizadas por vidas más largas y estructuras demográficas en evolución.

Una evaluación de este tipo debería abarcar las seis dimensiones del The Shift Standard y sus estándares asociados, a través de una autoevaluación estructurada que mida la madurez de las políticas, prácticas y capacidades organizacionales.

Se recomienda realizar la evaluación a nivel de país, reconociendo que las estructuras de la fuerza laboral, los entornos regulatorios y las dinámicas demográficas varían según los contextos nacionales.

Su propósito es ofrecer tanto una lectura de las prácticas actuales como una hoja de ruta para las organizaciones que buscan convertirse en Shift-Ready Organizations (SROs).

## 6.2 Sistema de puntuación y lógica de evaluación

Cada estándar puede evaluarse a través de un conjunto de indicadores que reflejan el grado en que la organización aborda el tema de manera estructurada y sistemática.

Para cada indicador, la organización seleccionaría una de tres posibles respuestas que reflejan su nivel de madurez:

### ESCALA DE PUNTUACIÓN

- 1 No abordado** — La organización no aborda el tema de manera estructurada.
- 2 En desarrollo** — La organización ha comenzado a abordar el tema mediante iniciativas o políticas específicas.
- 3 Integrado** — La organización aborda el tema de forma estructurada, sistemática y transversal a toda la organización.

Cada estándar incluye tres indicadores. Los puntajes se calcularían de la siguiente manera:

- Puntaje del indicador: 1–3 puntos
- Puntaje del estándar: promedio de los tres indicadores
- Puntaje de la dimensión: promedio de los estándares dentro de la dimensión
- Puntaje general: promedio de las seis dimensiones

El puntaje final ofrecería una imagen general de la preparación de la organización para operar en una sociedad de longevidad.

## 6.3 Niveles de madurez

El marco identifica tres niveles de madurez organizacional:

### ► No abordado

La organización aún no ha desarrollado políticas, prácticas o iniciativas relacionadas con el estándar.

### ► En desarrollo

La organización ha comenzado a implementar iniciativas o políticas relacionadas con el estándar, pero las prácticas siguen siendo parciales o limitadas en alcance.

### ► Integrado

La organización aborda el tema a través de políticas, programas y prácticas organizacionales estructuradas implementadas de manera consistente en toda la organización.

Estos niveles de madurez ayudan a las organizaciones a comprender dónde se encuentran en su transición hacia convertirse en LROs.

## 6.4 Modelo de evaluación adaptativo

El marco propone un modelo de evaluación adaptativo, diseñado para equilibrar la accesibilidad con el rigor. La evaluación debería combinar un conjunto de preguntas comunes a todas las organizaciones con preguntas adicionales para aquellas que muestran mayor madurez en cada

dimensión, de modo de recabar más datos y relevar buenas prácticas en las organizaciones más avanzadas. Los requisitos de evidencia también variarían según el nivel de madurez:

Nivel 1 — No abordado: no se requeriría evidencia.

Nivel 2 — En desarrollo: la organización proporcionaría una breve explicación escrita que describe las iniciativas o acciones existentes relacionadas con el indicador.

Nivel 3 — Integrado: la organización proporcionaría tanto una explicación escrita como documentación de apoyo, como políticas internas, informes, descripciones de programas u otros materiales relevantes.

Este enfoque permitiría a organizaciones en diferentes etapas de madurez participar en la evaluación, manteniendo la credibilidad del proceso.

## 6.5 Benchmarking organizacional

El benchmarking organizacional es una pieza central de este marco: comparar el nivel de preparación entre organizaciones —de forma anonimizada y por dimensión— acelera el aprendizaje colectivo, ayuda a identificar buenas prácticas y orienta los esfuerzos de mejora hacia donde generan mayor impacto. Un esquema de benchmarking construido sobre el estándar podría ofrecer:



- una lectura del nivel general de preparación de cada organización
- una comparación por dimensión frente a otras organizaciones

- comparaciones por sector a medida que más organizaciones adopten el estándar

Cuantas más organizaciones lo adopten, más valioso se vuelve el benchmarking: cada una puede comprender mejor su posición relativa, detectar brechas y descubrir oportunidades de mejora y aprendizaje. El foco del marco no está en certificar, sino en orientar y acelerar la adaptación al cambio demográfico.

— SECCIÓN 07

# 07

## **Anexos y referencias**

Notas, bibliografía y badges

Notas metodológicas, bibliografía y marcos internacionales de referencia, junto con el reconocimiento y los badges.

## 7.1 Notas metodológicas

Esta sección proporciona explicaciones adicionales sobre la metodología utilizada en el desarrollo y la aplicación del The Shift Standard.

El marco de evaluación del estándar mide cómo las organizaciones se están adaptando a las vidas más largas y las estructuras demográficas en evolución. La metodología combina principios de marcos de evaluación organizacional, estándares de sostenibilidad e investigación sobre longevidad, trabajo y transformación económica.

Los puntajes se derivan de un conjunto de indicadores agrupados en estándares y dimensiones. Cada indicador se evalúa utilizando una escala de madurez que refleja el nivel de implementación organizacional, que va desde las prácticas aún no abordadas hasta las prácticas que están integradas en toda la organización.

La metodología está diseñada para equilibrar la accesibilidad y el rigor. Permite a las organizaciones en diferentes etapas de preparación participar mientras mantiene credibilidad a través de la verificación documental y un proceso de revisión independiente cuando sea necesario.

A medida que crece el ecosistema de organizaciones participantes, el marco de evaluación puede evolucionar para incorporar capacidades de benchmarking adicionales, comparaciones por sector y nuevos indicadores que reflejen las prácticas emergentes relacionadas con la preparación para la longevidad.

## 7.2 Bibliografía y referencias globales

Los fundamentos conceptuales del The Shift Standard se basan en un creciente cuerpo de investigación interdisciplinaria sobre longevidad, cambio demográfico, el futuro del trabajo y la transformación económica.

Las fuentes clave que informan el desarrollo del marco incluyen investigaciones de:

- el Stanford Center on Longevity

- el MIT AgeLab
- la OCDE y otras instituciones internacionales de política
- investigación académica sobre economía demográfica y sociedades en proceso de envejecimiento
- estudios globales sobre la Longevity Economy y el cambio generacional

Obras seleccionadas de destacados académicos, incluyendo el Prof. Andrew J. Scott, Lynda Gratton, Laura Carstensen, Joseph Coughlin y otros, han informado el enfoque conceptual subyacente al The Shift Standard. Las referencias adicionales pueden incluir publicaciones académicas, informes de política e investigaciones globales que abordan temas como el envejecimiento saludable, la economía de la longevidad, la integración generacional y la transformación de la fuerza laboral.

## 7.3 Marcos internacionales referenciados

The Shift Standard fue desarrollado con conocimiento de los estándares y marcos internacionales existentes que abordan la sostenibilidad, la gobernanza, el bienestar en el lugar de trabajo y el impacto social. Si bien el The Shift Standard se centra específicamente en el cambio demográfico y la preparación para la longevidad, su arquitectura se inspira en marcos globales establecidos, incluyendo:

- marcos de reporte ESG que abordan prácticas sociales y de gobernanza
- estándares internacionales relacionados con el bienestar en el lugar de trabajo y la salud organizacional
- marcos que promueven lugares de trabajo inclusivos y la gestión de la diversidad
- iniciativas globales que abordan la Longevity Economy y el cambio demográfico

The Shift Standard pretende complementar los marcos existentes al introducir una perspectiva dedicada centrada en las implicaciones estructurales de las vidas más largas y los cambios en las estructuras demográficas.

## 7.4 Reconocimiento y badges

Un sistema de evaluación construido sobre el estándar podría reconocer a las organizaciones mediante badges según su nivel de madurez en cada dimensión. Este anexo reuniría las versiones gráficas de referencia de:



- The Shift 360 Recognized — badge
- The Shift Committed — badge
- The Shift Distinction Badges asociados con las diferentes dimensiones del estándar

También se proponen directrices para el uso apropiado de estos elementos visuales, de modo de garantizar una comunicación consistente y precisa del nivel de reconocimiento. Estas directrices podrían incluir:

- versiones visuales aprobadas de los badges.
- uso recomendado en materiales digitales e impresos.
- ejemplos de cómo puede hacerse referencia al reconocimiento y los badges en las comunicaciones organizacionales.