El reto demográfico

Cómo replantear la sanidad, las pensiones y la migración para un mundo que envejece.



1 de enero de 2026

Bienvenidos al report de IESE Insight sobre el cambio demográfico

Por Núria Mas

La demografía es una de las pocas fuerzas que nos permite predecir el futuro con un alto grado de fiabilidad, porque se basa en datos sólidos. Y los datos son inequívocos: transitamos hacia un mundo de crecimiento demográfico más lento y envejecimiento acelerado.

©IESE Business School

En la mayoría de las economías avanzadas, las tasas de fertilidad están por debajo del nivel necesario para garantizar el relevo generacional, mientras la esperanza de vida sigue aumentando: supera los 84 años de media no solo en países de Europa Occidental como Italia, España y Suiza, sino también en asiáticos como Hong Kong, Japón, Singapur y Corea del Sur. Esta tendencia no es cíclica ni temporal; es estructural y global.

Las consecuencias económicas son directas. El crecimiento depende de dos fuerzas fundamentales: el tamaño de la población en edad de trabajar y su productividad. La primera condiciona la segunda, que a su vez es decisiva para la prosperidad de una nación.

El envejecimiento presiona los sistemas diseñados para otros tiempos. Las preocupaciones en torno a pensiones, atención sanitaria y mercados laborales están bien fundamentadas. Sin reformas urgentes, alerta Javier Díaz-Giménez en este *report*, está en duda su sostenibilidad. Centrarse únicamente en fomentar la fertilidad es insuficiente: los intentos de implementar políticas pronatalidad no han funcionado. Además, revertir descensos demográficos multigeneracionales lleva mucho tiempo.

La inmigración puede ser una respuesta para ciertos sectores que hacen frente a una escasez aguda de mano de obra. Sin embargo, tampoco es una solución mágica, como señalan Douglas Massey en conversación con Marta Elvira y Joan Monràs. Debe gestionarse bien desde una perspectiva socioeconómica a largo plazo.

En España, por ejemplo, mantener la proporción actual entre población mayor y población en edad de trabajar requeriría alrededor de un millón de inmigrantes al año de manera sostenida durante tres décadas. ¿Pueden gestionarse tales flujos sin agravar los desafíos actuales de los servicios públicos?

La sanidad ilustra los desafíos venideros. A medida que las sociedades envejecen, la demanda de atención sanitaria aumenta drásticamente. Pero no solo las personas mayores con enfermedades crónicas tensionan el sistema: los médicos también envejecen. En la UE, 1 de cada 3 se jubilará en los próximos 10 años. ¿Quién los reemplazará? ¿De dónde vendrán?

Este *report* de *IESE Business School Insight* aborda estos desafíos y presenta las oportunidades que surgen si estamos dispuestos a reorganizar nuestras sociedades, mercados laborales, sistemas de salud y pensiones, además de fomentar la productividad, clave para preservar el crecimiento y el nivel de vida.

Las empresas desempeñarán un papel esencial en esta transformación. La mejor respuesta al envejecimiento no pasa por recortar beneficios, sino por alargar la vida activa y mejorar la

©IESE Business School

productividad. Esto requiere que las organizaciones diseñen empleos y trayectorias profesionales para todas las etapas de la vida, mientras los trabajadores deberán reinventarse varias veces a lo largo de carreras más largas. Puede que también haya que repensar las trayectorias salariales tradicionales y aceptar que los ingresos no siempre aumentarán de manera continua.

Hablar de demografía y longevidad no consiste en gestionar el declive. Es prepararse para una transformación predecible y convertir una de las tendencias que definen el siglo XXI en una fuente de resiliencia, innovación y crecimiento sostenible.



Cómo preparar el sistema sanitario para vivir más y mejor

©IESE Business School



Larga vida a las pensiones: reformas eficaces para un sistema equitativo



Cómo gestionar la migración con humanidad y eficacia

©IESE Business School



¿Puede la inmigración salvar el Estado de bienestar? Esto dice la economía

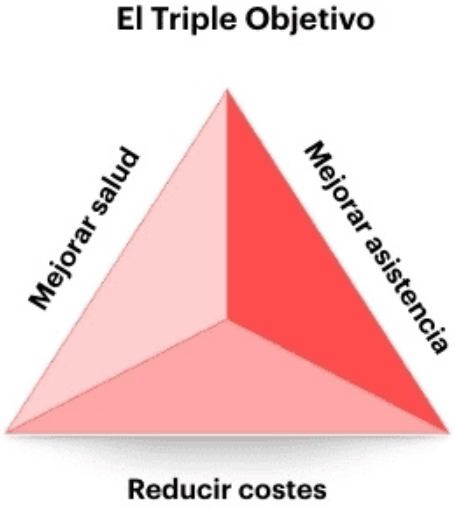
La sanidad, bajo presión: ¿cómo preservarla?

El sistema sanitario y asistencial debe transformarse para responder al nuevo escenario demográfico. La única vía para lograrlo es cumpliendo tres objetivos de forma simultánea: mejorar la salud, mejorar la atención y reducir los costes. Es lo que se conoce como el **Triple objetivo**, un modelo que ya ha demostrado su eficacia en un piloto en Cataluña con pacientes crónicos complejos.

También urge prolongar la vida activa –trabajando, haciendo voluntariado, cuidando de otros– para mejorar la salud física y mental, reducir la carga de enfermedades crónicas y permitir que más personas contribuyan a la sociedad durante más tiempo.

Cómo convertir la longevidad en un activo >

©IESE Business School





Claves para evitar que las pensiones se agoten

Imagina el sistema de pensiones como un gran depósito de agua. La baja natalidad significa

©IESE Business School

que menos cotizantes lo llenan. En paralelo, el aumento de la esperanza de vida abre más el grifo de salida y lo mantiene abierto durante más tiempo.

Para que el depósito no se vacíe, los gobiernos ajustan tres válvulas clave:

- Retrasan la edad de jubilación
- Vinculan la pensión a las cotizaciones efectivas de toda la vida laboral
- Ajustan la revalorización al equilibrio financiero del sistema

¿QUÉ MÁS PODEMOS HACER?

¿Puede la inmigración salvar el Estado de bienestar? Las cuentas reales de la migración

LO QUE LA INVESTIGACIÓN REVELA

3.7 %
de la población mundial son inmigrantes internacionales, según datos de Naciones Unidas de 2024.

Nunca tantas personas habían vivido fuera de su país de origen, aunque su distribución en el mundo es muy desigual. América Latina, África subsahariana, Asia y Europa del Este son las principales regiones de salida, mientras que Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia, Nueva Zelanda y los estados del Golfo Pérsico concentran la mayor parte de los destinos.

La migración, un fenómeno predecible

Los flujos migratorios del siglo XXI pueden comprenderse y predecirse analizando cuatro factores clave, según Douglas Massey, Premio Princesa de Asturias de Ciencias Sociales 2025.

©IESE Business School

- **Demografía.** Las tasas de fertilidad y el aumento de la población influyen en los patrones migratorios. También importa cómo se distribuye la población por edades, ya que las personas de entre 18 y 30 años son quienes más suelen migrar por razones laborales.
- **Economía.** El PIB per cápita, la disponibilidad de empleo, la inflación y las devaluaciones de la moneda crean poderosos incentivos para emigrar, ya sea para aumentar ingresos o para reducir riesgos.
- **Clima.** La exposición de una región a fenómenos climáticos y su capacidad para hacer frente a necesidades básicas como la alimentación, el agua o la vivienda influyen directamente en la decisión de quedarse o marcharse por razones de supervivencia.
- **Gobernanza.** La capacidad de un territorio para gobernar de manera eficaz, respetando los derechos humanos y el estado de derecho, favorece sociedades estables y pacíficas donde hay menos motivos para emigrar. En cambio, cuanto mayor es la inestabilidad política, la polarización social o los niveles de violencia, más tiende a producirse la fuga de personas y de talento.

LEE LA ENTREVISTA

Este report forma parte de la revista IESE Business School Insight núm. 171 (enero-abril 2026).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School