Del retiro a la influencia: el poder de la mentoría sénior en la economía de la longevidad.

Octubre 2026

Por: Bárbara Rey Actis



Instituto **santalucía**

Bárbara Rey Actis

Fundadora de la consultora Longevity Initatives SL especializada en nueva longevidad.

Profesora en la Universidad Antonio Nebrija en la Facultad de Economía & Empresa y Comunicación & Artes y en la Universidad UNIR en el MBA y Máster en Marketing Farmacéutico.

Doctoranda en Economía de la Longevidad en la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Rey Juan Carlos.

MBA por IE Business School, graduada con honores.

Autora del libro “Una Longevidad con Sentido” (Ed. Verssus), co-autora de “Un país para mayores” (Instituto Santalucía) y co-autora del “Observatorio de Intergeneracionalidad” (IE Business School).



Cuando el conocimiento no se jubila

Antonio se jubiló a los 65 años después de treinta y ocho dirigiendo compras en una empresa industrial. Los primeros meses fueron agradables: viajes pendientes, mañanas sin despertador, tiempo para los nietos. Hacia el sexto mes, sin embargo, empezó a notar algo que ni siquiera era capaz de nombrar. No era aburrimiento ni falta de dinero. Era la sensación de que todo lo que sabía parecía ya no le servirle a nadie. Un antiguo compañero le habló de una asociación de profesionales jubilados que asesoraba gratuitamente a personas que estaban comenzando su camino profesional. Hoy, dos años después, Antonio acompaña a una joven emprendedora y se ven cada quince días. Ella ha aprendido a negociar con proveedores y a controlar su tesorería. Él ha aprendido qué es una tienda en línea, cómo funciona una red social profesional y, sobre todo, ha recuperado la sensación de ser útil.

> ***Lo que Antonio encontró tiene nombre, se llama mentoría sénior.***
> ***Y es, probablemente, una de las formas más potentes, accesibles y mejor documentadas de convertir los años de jubilación en una etapa de influencia y no de retirada.***

En este artículo se aborda la modalidad de mentoría voluntaria, no remunerada, que una persona jubilada ofrece a través de asociaciones, fundaciones, universidades, cámaras de comercio o programas comunitarios. Es una actividad plenamente compatible con la pensión de jubilación, porque es voluntariado en el sentido que recoge la Ley 45/2015 del Voluntariado: libre, altruista y sin contraprestación económica. Las fórmulas de mentoría o asesoramiento retribuido existen, pero se rigen por otras normas y merecen un tratamiento aparte.

1. Retirarse pero no del todo

España es uno de los países más longevos del mundo. Una persona que se jubila hoy a los 65 años tiene por delante más de dos décadas de vida y mucho por hacer. En el informe "Preparación emocional y bienestar en la jubilación en España", elaborado por el Instituto Santalucía junto a SECOT (2024), identificamos que uno de los mayores retos de esta transición no es económico, sino identitario: la pérdida del rol profesional, de la rutina y de la red de relaciones que el trabajo proporcionaba durante décadas. Quienes mejor se adaptan son quienes llegan con un plan y mantienen alguna forma de conexión con lo que sabían hacer.

La Organización Mundial de la Salud lleva más de dos décadas insistiendo en que el envejecimiento activo no consiste solo en mantenerse sano, sino en seguir participando en la vida social, económica y cívica de la comunidad (OMS, 2002). La mentoría sénior encaja perfecto en esa definición. Es una actividad de participación, de transmisión y de relación. Y, a diferencia de otras formas de seguir activo, tiene una ventaja decisiva: no exige empezar de cero. Parte justamente de lo que la persona ya sabe.

2. Qué es (y qué no es) la mentoría sénior

Una mentoría es una relación de acompañamiento, voluntaria por ambas partes, en la que una persona con experiencia ayuda a otra a desarrollar sus capacidades y a tomar mejores decisiones en un ámbito concreto. Tiene tres rasgos que la distinguen de otras figuras:

- **No es consultoría.** El consultor resuelve el problema; el mentor ayuda a que la otra persona aprenda a resolverlo. El objetivo no es dar la respuesta, sino desarrollar la autonomía de quien recibe la mentoría.
- **No es coaching.** El coach trabaja con preguntas y, por principio, no aporta su experiencia en el contenido. El mentor sí lo hace: su valor reside precisamente en haber recorrido antes un camino parecido.
- **No es "dar consejos".** La mentoría tiene estructura: objetivos acordados, reuniones periódicas, una duración definida y un marco de confidencialidad. Sin eso, se convierte en una conversación agradable, pero no en un proceso de desarrollo.

En el caso de la mentoría sénior, el mentor es una persona jubilada o en la última etapa de su vida profesional que pone su conocimiento acumulado, ya sea técnico, sectorial, de gestión o de vida, al servicio de alguien que está empezando: un emprendedor, un estudiante, un profesional

joven, una persona que cambia de carrera o un pequeño negocio que necesita consolidarse.
La clave para que funcione es que el conocimiento que más valor tiene en una mentoría no es el que aparece en los libros, sino el llamado conocimiento desde la experiencia. Saber cuándo un proveedor está tanteando y cuándo va en serio. Saber qué preguntas hacer antes de firmar un contrato. Saber cómo se gestiona a una persona que está rindiendo por debajo de lo esperado sin romper la relación. Ese saber no se aprende en ningún curso, se aprende en décadas de práctica, y eso es lo que una persona jubilada posee en abundancia y lo que un joven emprendedor carece.

3. ¿Qué gana el mentor entonces?

Mentorizar ayuda a otros. Pero el argumento más interesante para una persona que planifica su jubilación es que mentorizar también le ayuda a ella. La evidencia científica en este punto es amplia como se describe a continuación:

01 Vivir más.

Un metaanálisis publicado en la revista *Psychology and Aging* revisó los estudios disponibles sobre voluntariado y mortalidad en personas mayores y concluyó que quienes hacen voluntariado tienen un riesgo de muerte un 24 % menor, incluso después de descontar el efecto de la salud previa, la edad y otros factores (Okun et al., 2013). En *Una longevidad con sentido* se desarrolla ampliamente los mecanismos biológicos que explican este efecto: ayudar a otros reduce los niveles de cortisol, mejora la respuesta inmune y la inflamación, y activa circuitos cerebrales de recompensa que la naturaleza diseñó originalmente para el cuidado de los hijos (Rey Actis, 2022).

02 Mantener el cerebro en forma.

El programa estadounidense *"Experience Corps"*, en el que personas mayores de 60 años actúan como mentoras y apoyo educativo de niños en escuelas de primaria, es uno de los mejor estudiados del mundo. Un ensayo piloto con resonancia magnética funcional mostró que, tras seis meses de participación, los voluntarios mejoraron su función ejecutiva y aumentaron la actividad en regiones de la corteza prefrontal asociadas a la memoria de trabajo y al control de la atención, en comparación con un grupo de control de características similares (Carlson et al., 2009). Los autores lo describieron como una "prueba de concepto" de que el cerebro mantiene su plasticidad en la vejez cuando se le da un uso socialmente significativo.

03 Sentirse útil, que es más que sentirse ocupado.

El psicólogo Erik Erikson llamó "generatividad" a la necesidad, propia de la madurez, de contribuir al bienestar de las generaciones siguientes. Un estudio de la Universidad de Barcelona con 165 voluntarios mayores de 65 años en España encontró que el interés generativo (el deseo de dejar huella en otros), está directamente asociado a la satisfacción con la vida (Villar et al., 2013). La mentoría es, probablemente, la expresión más pura de generatividad porque no se trata de ocupar el tiempo, sino de transferirlo convertido en experiencia.

04 Aprender, no solo enseñar.

La evaluación del programa de mentoría de *"Youth Business Spain"*, realizada por GEM-España y la Escuela de Mentoring para el periodo 2018-2022, aporta un dato sorprendente: el 82 % de los mentores afirma que el programa tuvo un efecto positivo sobre su propio aprendizaje y desarrollo de competencias, y el 64 % declara beneficios personales y profesionales, como una mayor satisfacción y un mayor compromiso social (GEM-España y Escuela de Mentoring, 2023).

Finalmente, una revisión sistemática de la Colaboración Campbell sobre los efectos de las actividades intergeneracionales en la salud mental de las personas mayores encontró tendencias positivas en autoestima y síntomas depresivos, pero advirtió de que los ensayos disponibles son todavía pocos y pequeños (Whear et al., 2023). La evidencia no es perfecta; pero todos los indicadores apuntan en la misma dirección positiva.

4. La mentoría intergeneracional: un puente en los dos sentidos

La mentoría sénior más potente no es la que fluye en una sola dirección. En la tribuna sobre el "portafolio social" hablábamos del capital social de puente, el que nos conecta con personas de edades y experiencias distintas a las nuestras, y de que los vínculos intergeneracionales son probablemente los más subestimados y los más enriquecedores. La mentoría intergeneracional es la forma más estructurada de construirlos.

Aquí entra una figura que ha ganado terreno en los últimos años: la mentoría inversa. En ella, es la persona joven quien enseña a la mayor, habitualmente en competencias digitales, nuevas herramientas o nuevas formas de comunicarse. Un programa pionero en Estados Unidos, *"Cyber-Seniors"*, emparejó a estudiantes universitarios con personas mayores para enseñarles a usar la tecnología; la evaluación mostró que los mayores no solo ganaban autonomía digital, sino que reducían su aislamiento social y mejoraban su percepción de las generaciones jóvenes, y que los estudiantes transformaban sus estereotipos sobre la vejez (Breck et al., 2018).

Lo que ocurre en las mejores relaciones de mentoría intergeneracional es que ambas direcciones conviven. El sénior aporta criterio, perspectiva, red de contactos y la capacidad de distinguir lo importante de lo urgente. El joven aporta energía, dominio de las herramientas actuales, una lectura distinta del mercado y, con frecuencia, preguntas que el sénior nunca se había hecho. Es un ida y vuelta donde ambos ganan.

Hay, además, un beneficio social que va más allá de las dos personas implicadas. El Informe mundial sobre el edadismo de la OMS (2021) identifica el contacto intergeneracional como una de las tres estrategias con evidencia probada para reducir los prejuicios por edad, tanto los que los jóvenes tienen hacia los mayores como los que los mayores interiorizan sobre sí mismos. Cada relación de mentoría es, en pequeño, una campaña contra el edadismo.

5. La mentoría sénior en la economía de la longevidad

La mentoría sénior tiene una dimensión económica que transciende el ámbito netamente personal y cada vez más instituciones buscan activamente mentores sénior.

España cuenta hoy con más de cinco millones de personas ocupadas mayores de 55 años, un 24,6 % más que en 2019, y los sénior representan ya el 20,5 % de la población activa, según el V Mapa de Talento Sénior del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE (2025). Cada año, cientos de miles de esas personas se jubilan llevándose consigo décadas de conocimiento. Desde el punto de vista de la economía de la longevidad, ese conocimiento es un activo que la sociedad puede perder o puede reinvertir. La mentoría es el mecanismo de reinversión más sencillo que existe.

Hace un tiempo propuse llamar a este fenómeno, con un guiño a la tecnología, *"Senior as a Service"*: la idea de que el conocimiento y la experiencia de una persona sénior puede ofrecerse como un servicio flexible, por proyectos o por relaciones, sin necesidad de un contrato a jornada completa ni de una estructura rígida. En su versión voluntaria, que es la que nos ocupa, ese servicio

se canaliza a través de organizaciones que conectan la oferta de experiencia con la demanda de acompañamiento. Y en España existe una red madura para hacerlo.

El caso de referencia es SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica), una asociación fundada en 1989 y declarada de utilidad pública que agrupa a más de mil profesionales y directivos jubilados o prejubilados que, de forma voluntaria y gratuita, asesoran, forman y mentorizan a emprendedores, pequeñas empresas, jóvenes y colectivos con dificultades de acceso al empleo. Con 22 delegaciones en toda España, SECOT realizó más de 2.000 asesoramientos en 2024 y colabora con cámaras de comercio, universidades, ayuntamientos y fundaciones empresariales. Sus seniors son la prueba viva de que el retiro profesional no es el final de la influencia, sino, para muchos, su etapa más libre.

Los resultados de este tipo de acompañamiento son medibles. En el programa de mentoría de *"Youth Business Spain"*, 1.204 mentores voluntarios acompañaron entre 2018 y 2022 a más de 2.500 jóvenes emprendedores; el 91 % de los negocios mentorizados sobrevivió, una tasa superior a la media española según los datos de GEM-España (GEM-España y Escuela de Mentoring, 2023). Un mentor sénior no garantiza el éxito de un negocio, pero reduce de forma apreciable la probabilidad de cometer los errores que cierran empresas en sus primeros años.

Hay un tercer ámbito donde la mentoría sénior está empezando a ser estratégica: el relevo generacional en las pequeñas empresas. El propio Mapa de Talento Sénior destaca iniciativas como *"Lan Mentoring"*, del Servicio Vasco de Empleo, un servicio gratuito de acompañamiento a pymes para gestionar la sucesión. Miles de negocios familiares en España cierran cada año no por falta de viabilidad, sino por falta de relevo. Un mentor que ha vivido una sucesión, o que ha dirigido una empresa en un sector parecido, puede marcar la diferencia entre un cierre y una continuidad.

Y aun así, el potencial está lejos de agotarse. Según el Barómetro del Voluntariado 2025 de la Plataforma del Voluntariado de España, las personas mayores de 65 años representan el 23,2 % de los voluntarios del país, en línea con su peso demográfico. Es un dato alentador, pero significa que la inmensa mayoría de los jubilados con décadas de experiencia profesional no está canalizando ese saber hacia nadie. No por falta de ganas, sino, muchas veces, por no saber por dónde empezar.

6. Cómo empezar a mentorizar

01

Primero, descarta la objeción más frecuente. No hace falta haber sido directivo. Las personas que han llevado un pequeño comercio, trabajado en administración, enfermería, enseñanza, producción, logística o atención al cliente poseen un conocimiento práctico que alguien que empieza en ese mismo ámbito necesita desesperadamente. Lo que un mentor aporta es experiencia relevante para quien tiene delante, no un cargo.

02

Segundo, elige la vía. En España existen varias puertas de entrada, cada una con un perfil distinto:

Vía	Para quién	Qué ofrece
SECOT	Profesionales y directivos jubilados o prejubilados con experiencia empresarial	Asesoramiento y mentoría a emprendedores y pymes; formación interna para los seniors; 22 delegaciones
Youth Business Spain y sus entidades locales	Personas con experiencia en gestión o en un sector concreto	Mentoría estructurada a jóvenes emprendedores (18-35 años), con formación previa para mentores
Universidades y escuelas de negocio	Antiguos alumnos y profesionales de cualquier sector	Programas de mentoría a estudiantes y recién titulados; muchas tienen convenios con SECOT
Cámaras de Comercio y viveros de empresas	Personas con experiencia en comercio, industria o servicios locales	Acompañamiento a nuevos negocios del territorio y apoyo al relevo generacional
Programas intergeneracionales y municipales	Cualquier persona mayor con ganas de compartir	Mentoría a jóvenes en riesgo de exclusión, apoyo escolar, mentoría inversa en competencias digitales
Colegios y asociaciones profesionales	Profesionales colegiados jubilados	Mentoría a colegiados jóvenes en el ejercicio de la profesión

03

Tercero, prepárate. Mentorizar bien es una competencia que se aprende. La mayoría de los programas serios ofrece una formación inicial y, si no, conviene buscarla. Las habilidades que marcan la diferencia son pocas, pero exigentes: escuchar más de lo que se habla; hacer preguntas antes de ofrecer respuestas; respetar que la decisión final es de la otra persona, aunque uno la tomaría de otra manera; y mantener la confidencialidad de forma absoluta.

04

Cuarto, pon límites desde el principio. Una mentoría funciona cuando tiene un marco: cuántas reuniones, con qué frecuencia, durante cuánto tiempo y con qué objetivo. Sin ese marco, el mentor acaba convertido en un consultor gratuito permanentemente disponible, y la relación se desgasta. Dos horas al mes durante seis meses, bien estructuradas, valen más que una disponibilidad indefinida.

05

Quinto, hazte estas cinco preguntas antes de empezar:

- ¿Qué sé hacer que alguien que empieza necesitaría aprender?
- ¿En qué tipo de persona o proyecto me gustaría dejar huella: un emprendedor, un estudiante, un joven con pocas oportunidades, una empresa familiar?
- ¿Cuánto tiempo real puedo comprometer de forma estable?
- ¿Estoy dispuesto a aprender de la persona a la que mentorizo, y no solo a enseñarle?
- ¿Me siento cómodo acompañando sin dirigir?

Si las respuestas son claras, el siguiente paso es una llamada o un formulario. Las organizaciones que buscan mentores sénior tienen, casi siempre, más demanda que oferta.

Conclusión: la influencia es la etapa que sigue al retiro

Durante gran parte del siglo XX, la jubilación se concibió como el final de la contribución: uno trabajaba, se retiraba y descansaba. Esa idea fue razonable cuando la vida tras los 65 duraba pocos años. Hoy, con dos o tres décadas por delante, es sencillamente insuficiente. La persona que se jubila conserva intacto su activo más valioso, el conocimiento que solo se adquiere con el tiempo. La mentoría sénior es la forma más directa de ponerlo a trabajar sin perder la libertad que la jubilación ofrece.

Es un intercambio en el que todos ganan. Gana quien recibe la mentoría, porque evita errores y acelera su desarrollo. Gana quien mentoriza, porque vive más, mantiene su mente activa, conserva un rol valioso y sigue aprendiendo. Y gana la sociedad, porque recupera un conocimiento que, de otro modo, se perdería, y porque cada relación entre generaciones erosiona un poco el edadismo que nos empobrece a todos.

Antonio no volvió a trabajar. Pero, en cierto modo, nunca dejó de hacerlo. Simplemente, cambió el salario por algo que, a estas alturas de la vida, le resulta más valioso: la certeza de que lo que sabe sigue sirviendo a alguien. Del retiro a la influencia hay un solo paso. Y en España, hay muchas puertas abiertas para darlo.

Referencias bibliográficas

Breck, B. M., Dennis, C. B., & Leedahl, S. N. (2018).
Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults. Journal of Gerontological Social Work, 61(5), 513–525.
https://doi.org/10.1080/01634372.2018.1448030

Carlson, M. C., Erickson, K. I., Kramer, A. F., Voss, M. W., Bolea, N., Mielke, M., McGill, S., Rebok, G. W., Seeman, T., & Fried, L. P. (2009).
Evidence for neurocognitive plasticity in at-risk older adults: The Experience Corps program. The Journals of Gerontology: Series A, 64A(12), 1275–1282.
https://doi.org/10.1093/gerona/glp117

Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE. (2025).
V Mapa de Talento Sénior 2025. Fundación MAPFRE.
https://www.fundacionmapfre.org/sala-de-prensa/v-mapa-talento-senior/

GEM-España & Escuela de Mentoring. (2023).
Impacto social del programa de mentoring de Youth Business Spain 2018-2022. Observatorio del Emprendimiento de España.
https://observatoriodelemprendimiento.es/gem-spain/wp-content/uploads/Informes%20Especiales/Mentoring/Impacto-Social-Mentoring-YBS-2018-2022.pdf

Instituto Santalucía & SECOT. (2024).
Preparación emocional y bienestar en la jubilación en España. Instituto Santalucía.
https://institutosantalucia.es/analisis/informe-preparacion-emocional-para-la-jubilacion/

Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.
Boletín Oficial del Estado, 247, de 15 de octubre de 2015.
https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/14/45

Okun, M. A., Yeung, E. W., & Brown, S. (2013).
Volunteering by older adults and risk of mortality: A meta-analysis. Psychology and Aging, 28(2), 564–577.
https://doi.org/10.1037/a0031519

Organización Mundial de la Salud. (2002).
Envejecimiento activo: un marco político. OMS.
https://www.who.int/publications/i/item/WHO-NMH-NPH-02.8

Organización Mundial de la Salud, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, & Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2021).
Informe mundial sobre el edadismo. OMS.
https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866

Plataforma del Voluntariado de España. (2025).
Barómetro del voluntariado. La acción voluntaria en 2025. PVE.
https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2025/12/accion-voluntaria-2025_accesible.pdf

Rey Actis, B. (2022).
Una longevidad con sentido. Salud, patrimonio y relaciones para una larga vida. Verssus.

SECOT. (2025).
Premios SECOT a la Excelencia 2025 [nota de prensa recogida en 65ymás, 12 de junio de 2025].
https://www.65ymas.com/sociedad/asociaciones-de-mayores/asesoramiento-senior-clave-en-exito-empresarial_71677_102.html

Villar, F., López, O., & Celdrán, M. (2013).
La generatividad en la vejez y su relación con el bienestar: ¿quién más contribuye es quien más se beneficia? Anales de Psicología, 29(3), 897–906.
https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.145171

Whear, R., Campbell, F., Rogers, M., Sutton, A., Robinson-Carter, E., Sharpe, R., Cohen, S., Fergy, R., Garside, R., Kneale, D., Melendez-Torres, G. J., & Thompson Coon, J. (2023).
What is the effect of intergenerational activities on the wellbeing and mental health of older people? A systematic review. Campbell Systematic Reviews, 19(4), e1355.
https://doi.org/10.1002/cl2.1355

Instituto **santalucía**

www.institutosantalucia.es