

# EL FUTURO ES SÉNIOR: SILVER ECONOMY Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES SÉNIOR

LAURA ROSILLO

DIRECTORA DEL OBSERVATORIO DEL APRENDIZAJE EN LA MADURESCENCIA  
[lrosillo@gmail.com](mailto:lrosillo@gmail.com)

Estamos viviendo una revolución demográfica sin precedentes. En el 2015 por primera vez en España el número de muertes superará al de nacimientos, tal como informa [El País](#), y si observamos la evolución de nuestra pirámide de edad, actualmente ya somos más los mayores de 50 años que los menores de 18.

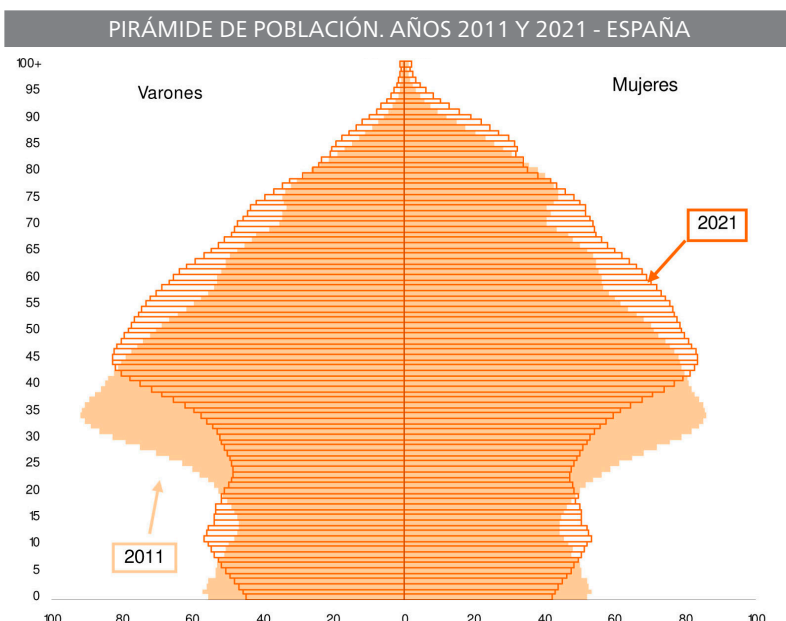
Esto supone para las empresas un imperceptible pero constante cambio de valores, de escenario y de es-

trategias de retención del talento en relación a la fuerza laboral y así observamos el envejecimiento inevitable de las plantillas y el alargamiento de la vida laboral más allá de la edad media de jubilación, que hasta hace poco estaba en España en los 62 años y está en 2015 en [64 años](#).

Cada vez dispondremos de menos empleos y los trabajadores que hayan sobrevivido a reestructuraciones, ajustes y EREs serán cada vez más mayores. La juventud será un bien escaso en una sociedad en la que se va a requerir flexibilidad para adaptarse a cambios constantes, creatividad para resolver problemas nunca planteados y experiencia para poder tomar decisiones acertadas.

## LA NUEVA MAYORÍA

Está cambiando la percepción de la edad y qué consideramos juventud, madurez, ancianidad. Tiene que ver con el continuo incremento de la esperanza de vida, con los avances en la medicina que nos permiten mantenernos saludables mucho



más tiempo que hace unas décadas, pero también con el descenso de la natalidad y de los índices de fertilidad. Hay menos jóvenes y la fuerza de consumo se está trasladando hacia los profesionales maduros.

Y es que somos un colectivo que crece sin parar, los trabajadores sénior (45-64) somos ya en España alrededor del 30% de la población. Además no sólo crece la esperanza de vida sino que también crece la cantidad de años que vivimos con un buen estado de salud de forma que tal como indica [The Economist](#): "los 75 son los nuevos 65", y si añadimos la revolución tecnológica que supone internet y la mecanización o robotización de gran parte de los trabajos, que hace que seamos mayoritariamente "trabajadores del conocimiento", junto con el descenso de la natalidad y la constante emigración del talento joven en nuestro país, asistiremos a un incremento espectacular de los trabajadores sénior de más de 50 años, a pesar del edadismo (discriminación por edad) que impregna nuestra cultura.

### SILVER ECONOMY

Somos la nueva mayoría y eso supone que somos también un colectivo de consumidores que empezamos a ser objetivo de muchas empresas que, por ejemplo desplazan sus productos estrella desde las cremas para el acné a los productos *antiaging*.

Si miramos con atención a nuestro alrededor veremos cómo el mercado está girando lentamente hacia el consumidor maduro: desde películas que retratan desencantados sénior que deciden cambiar de vida e irse a vivir juntos al campo o a un exótico (y barato) país, hasta la ingente cantidad de apps para nuestro smartphone que están apareciendo para monitorizar nuestras constantes vitales, desde la irrupción de la alimentación *antiaging* (consolidados ya los productos bio, eco...), hasta nuevas formas de turismo asociado a la edad, o las fotos de viejas glorias de Hollywood que parecen poseer el elixir de la eterna juventud o emprendedores que reinician su vida profesional aprendiendo un nuevo oficio y poniendo

en marcha una empresa pasados los 50, y en general al surgimiento de servicios y productos dirigidos específicamente a este nuevo sector, el de los trabajadores Sénior, los *Golden Workers*.



### LOS GOLDEN WORKERS

La generación "Babyboomer" (1950/1965 en España) está inaugurando su "segunda edad", el momento en que se funden salud y conocimiento, el momento en que la experiencia acumulada acorta los caminos para llegar a la solución de un problema, muestra los atajos para ahorrar energías y dotar de lucidez para entender a los otros: La edad de oro.

Sin embargo, vivimos aún en una sociedad edadista, que discrimina la edad por encima del sexo o la religión y que asigna al trabajador maduro características negativas como resistencia al cambio, inflexibilidad, falta de energía, burn out, limitaciones físicas, incapacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías, etc. Nada más falso, múltiples estudios demuestran que las diferencias en la productividad entre jóvenes y sénior son mínimas. El edadismo está extendido entre muchos de los directivos de empresa y responsables de recursos humanos que no valoran, en cambio, las cualidades





## Golden Workers: La gestión de la edad



que se atribuyen a los trabajadores “babyboomers” como su compromiso con la organización, su lealtad, su conocimiento de la empresa, del sector y del cliente, su experiencia profesional e incluso su respeto a la autoridad.

### EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS

Y no se trata de un problema que nos afecte a largo plazo; como vemos en las cifras, el envejecimiento de las plantillas es una realidad presente, que obliga a los responsables de la gestión de personas a dar importancia a las personas con experiencia en la empresa. Es urgente ya, buscar sistemas y herramientas para que estos profesionales puedan compartir su conocimiento, puedan hacer crecer su aportación a la empresa potenciando su permanente actualización y aprendizaje, puedan mantener su salud y bienestar por más tiempo, si tenemos en cuenta que por la crisis demográfica descrita la edad de jubilación deberá retrasarse sin duda.

Así que habrá que invertir en la reinversión y relanzamiento de esa

fuerza de trabajo que hasta hace dos días pensaba en su jubilación y que ve por delante una segunda y larga carrera profesional en la que sus conocimientos y habilidades están obsoletos o precisan de una urgente actualización.

Se impone pues, comenzar a desarrollar estrategias que permitan aprovechar el talento de todos los profesionales al margen de su edad, incluyendo la diversidad generacional en los procesos de selección, permitiendo la participación en la toma de decisiones y en el diseño de planes de gestión y transmisión del conocimiento, en el diseño de planes de formación y reciclaje, especialmente prioritarios para los trabajadores de edad, que aborden de manera especial el desarrollo de su competencia digital, la flexibilización de los lugares de trabajo que permita la conciliación de la vida profesional y la vida personal, favoreciendo por ejemplo el teletrabajo, midiendo la productividad en lugar de la presencialidad...

Estableciendo estrategias de retención del talento que estimulen

trabajar más allá de la edad de jubilación y doten de recursos a los equipos para gestionar dinámicas intergeneracionales.

Permitiendo el diseño de puestos de trabajo personalizados (organización del trabajo por proyectos) en lugar de posiciones fijas. Revisando los espacios físicos de trabajo adaptándolos a las características físicas de los trabajadores de edad (presbicia, lumbalgias...) y recogiendo la necesidad de espacios que faciliten tanto el trabajo colaborativo, como la focalización y concentración en tareas y proyectos complejos para permitir la creatividad y la innovación.

Ofreciendo a los profesionales de edad nuevos desafíos y responsabilidades, desarrollando programas de reasignación de puestos de trabajo que supongan además pasar por períodos formativos para adecuarse al nuevo proyecto.

Grado de responsabilidad sobre las tareas (empoderamiento), formación y desarrollo de habilidades (aprendizaje), horario y ubicación ideales (conciliación) y libertad financiera (planes de pensiones, fondos de inversión), son los cuatro pilares sobre los que Recursos Humanos debe empezar a trabajar con los trabajadores sénior para conseguir revitalizar su compromiso con la empresa y transformarlos así en los más activos agentes de cambio de la organización.

En fin, aceptar a esta nueva mayoría, los *Golden Workers* y reinventar con ellos la organización que viene.