

NUNCA ES TARDE PARA EMPRENDER

Abuelos



El libro con las claves y las herramientas para emprender a partir de los cincuenta que inspiró y ayudó a los protagonistas de la película a alcanzar el éxito

**FERNANDO
LALLANA**

**ANA
VIRTUDES**

Prólogo de
Leopoldo Abadía


alienta
EDITORIAL

Índice

PORTADA

SINOPSIS

PORTADILLA

CITAS

PRÓLOGO de Leopoldo Abadía

1. CONTEXTO

2. UN MUNDO DE CREENCIAS

3. UNA NUEVA MIRADA

4. MANOS A LA OBRA

5. RELATO: El tercer caballero

NOTA

CRÉDITOS

Gracias por adquirir este eBook

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

SINOPSIS

El escenario laboral de nuestro país está sufriendo un gran cambio debido al envejecimiento de la población, que llevará al surgimiento de nuevas oportunidades laborales para los mayores de cincuenta años. Inspirado en la película Abuelos: nunca es tarde para emprender, éste libro analiza el mercado laboral de los seniors en España y dónde radican las causas, creencias y prejuicios de la discriminación por edad. Pero, sobre todo, expone argumentos para relanzar de manera exitosa la vida profesional a partir de los cincuenta.

Porque en realidad, nunca es tarde. Ni para emprender, ni para casi nada.

Fernando Lallana y Ana Virtudes

Abuelos

Nunca es tarde
para emprender



Nada prueban quienes afirman que la vejez no se desenvuelve en los negocios.

CICERÓN, *De Senectute*

Envejecer es como escalar una gran montaña: mientras se sube las fuerzas disminuyen, pero la mirada es más libre, la vista más amplia y serena.

INGMAR BERGMAN

PRÓLOGO

Cuando me piden que escriba un prólogo para un libro, suelo darle una primera ojeada. Siempre encuentro algo. Esta vez, también:

«... En realidad, nunca es tarde. Ni para emprender, ni para casi nada.»

Corrijo la frase: «para nada».

Porque si Dios me ha dado unos años, unos meses, unos días, unas horas, unos minutos y unos segundos de vida, es lógico que quiera aprovecharlos.

Aunque.

Aunque me duelan las articulaciones, aunque note que discurro más lentamente, aunque me repita, aunque cuando lea un anuncio diciendo que «gracias a la metodología “learning by doing” hoy soy web developer» no entienda nada y me pase lo mismo cuando siga sin entender para qué sirve un «business plan» como le piden a uno de los protagonistas de esta aventura.

Porque este libro, con la película «adherida», es una aventura. Una mezcla de inteligencia, humor —el humor es siempre inteligente—, profundidad, optimismo.

El libro pretende poner en su lugar frases tales como qué hay que hacer frente a los entornos llamados «VUCA» (*vulnerability, uncertainty, complexity, ambiguity*), generados por un mundo globalizado, inestable y enormemente cambiante.

Pretende poner un poco de paz en la persona mayor cuando le parece que esas palabras y esas nuevas características del mundo son barreras imposibles de saltar porque, en primer lugar, para saltarlas hay que entender qué quieren decir.

O no.

Porque Isidro, después de varios intentos, piensa que para qué va a intentar vender una taza para zurdos, cuando está buscando empleo.

Y cuando, junto con Desiderio y Arturo, deciden montar un negocio, descubre que, a veces, «el enemigo» está en casa. Cuando Amalia le dice a su marido, Isidro, que «a tu edad no entiendo qué necesidad tienes de meterte en un lío así», le está haciendo una faena, con la mejor voluntad del mundo. Porque siempre, repito SIEMPRE, estamos en edad de meternos en líos.

Si me apuráis, tenemos LA OBLIGACIÓN de meternos. Lo digo de otra manera: si cuando tengo más experiencia y puedo aportar más a la sociedad decido cerrar la tienda y que allá ellos, empobrezco a esa sociedad con la que tengo un deber serio.

Cerrar la tienda. Hace tiempo lo dije en algún libro. Porque el que cierra la tienda deja de renovar el muestrario, apaga las luces, no contrata a nadie y, poco a poco, o mucho a mucho, se convierte en un ser pasivo, que se sienta acurrucado a la puerta de su casa esperando la muerte.

Además, con esto de que los viejos no nos morimos ni a tiros, la muerte se hace esperar. Mientras tanto, ese viejo se muere simbólicamente de asco y de aburrimiento, consiguiendo arrastrar a su familia, a los amigos y a todo el que tiene la mala suerte de rozarse con él, en un rollo de vida que no hay quien aguante.

Este libro es «la base científica» de la película. Es la demostración de que el «nunca es tarde» no es una ocurrencia de unos viejos que quieren hacer algo; o la ocurrencia de unos jóvenes que quieren quitarse a los viejos de encima animándoles a meterse en líos porque para lo que van a durar...

La película *Abuelos* es deliciosa, porque es positiva, porque ayuda a la gente mayor a salir a la calle, porque te hace descubrir lo que, sin saber, llevabas dentro... Y porque pretende «generar un movimiento social en torno al lema “nunca es tarde”».

Y pensar que a mi edad, o a la tuya o a la de ese señor mayor con el que paseas de vez en cuando, tenemos la responsabilidad de generar un movimiento social, es algo muy serio. Algo impensable.

Pues piénsalo, que aunque no te lo creas, tienes una responsabilidad social. O sea, que la sociedad está esperando a que hagas cosas útiles.

O sea, volviendo al principio del prólogo: que si Dios te ha dado unos años, unos meses, unos días, etc., será por algo. Mejor dicho, será para algo.

Y ese algo será algo útil, no para bostezar pensando «a ver si me muero pronto».

Porque así, te morirás pronto.

Y a eso no hay derecho.

LEOPOLDO ABADÍA
San Quirico, 27 de febrero de 2019

1. CONTEXTO

SECRETARIA: ¿Isidro Hernández?

ISIDRO: Sí, soy yo.

SECRETARIA: Acompáñeme, por favor.

ISIDRO: He traído mi currículum, por si...

SECRETARIA: No, no...¹

Nuestro protagonista, Isidro, no es un personaje de fantasía emergido de la insondable mente de Santiago Requejo, director de *Abuelos* (2019). Ni una entelequia generada en torno a un brillante designio. Tampoco es un superhéroe; ni pretende serlo.

Es, ante todo, un tipo normal de sesenta y dos años como hay miles. Un individuo de carne y hueso, con un apellido común, que disfruta de la buena comida, paseos por el campo y partidas de ajedrez con sus amigos de siempre. Un currante que se ha pateado la calle como comercial durante media vida. Un enamorado de Amalia, mujer estupenda —pero por suerte normal—. Con un hijo treintañero enganchado a la tablet como tantos otros y un par de nietos guapísimos pero nada extraordinarios.

Isidro Hernández encarna a millones de hombres y mujeres de nuestro país, más o menos acomodados, que se las prometían felices pensando en la inminente jubilación. El retiro dorado era la merecida recompensa a una trayectoria laboral barnizada de sacrificio y esfuerzo.

Sin embargo, la ruleta de la fortuna giró caprichosamente. Muchos como él fueron corneados de forma improvisada, lo que desolló su existencia. El forajido *Lheman Brother* los agarró por la solapa hasta hacerles soltar la chequera. Las hipotecas *subprime*, los rescates bancarios y los pérfidos ERE hundieron su autoestima y los dejaron tirados en la cuneta cual despojo. Políticos, consejeros y administradores sin escrúpulos les birlaron el botín como Broncho Billy Anderson en *Asalto y robo de un tren* (1903).

Cuando esta maltrecha generación ha querido salir a flote, se ha topado con un panorama sombrío. Ya nada es como antes. Las canas y las patas de gallo se han convertido en un muro insalvable. El calendario se ha echado irremediabilmente encima y un catecismo de creencias y prejuicios taponan su restauración. Un sistema inclemente penaliza la edad madura de manera cruel. Isidro es el icono de un infausto club cuyos miembros son tildados de abuelos profesionales.

Sin embargo, lejos de amilanarse, en él se proyectan quienes aspiran a quitarse la soga que oprime su edad madura. Los que tratan de asirse a la confianza y enderezar una vida profesional truncada. Se siente todavía joven y con ganas de seguir dando guerra. En su rostro se miran quienes intentan deshacerse de la intranquilidad que les agarrota el estómago desde que el despertador sonara por última vez a las siete y pretenden aparcar la desazón de no saber qué hacer mañana. Quienes piensan que, a pesar de todo, nunca es tarde. Ni para emprender, ni para casi nada.

1.1. UNA CRUDA REALIDAD

Isidro engrosa la tercera parte de los desempleados mayores de cincuenta y cinco años, que en España realizan entre una y cinco entrevistas de trabajo anuales. Y por desgracia, se cuenta entre los siete de cada diez que, con resignación, creen que ya no podrán volver a trabajar nunca. Así se desprende del informe *Tu edad es un tesoro*, publicado por la Fundación Adecco en 2017.

Actualmente, alrededor de medio millón de mayores de cincuenta y cinco años buscan, sin éxito, un empleo en nuestro país. De ellos, el 61 por ciento desafortunadamente no ha sido convocado a un proceso de selección en el último año, aunque más de la mitad se postula a varias ofertas de empleo semanales. Además, siete de cada diez profesionales de Recursos Humanos no seleccionan ningún trabajador mayor de cincuenta y cinco años. Estas cifras desnudan la absoluta cronificación del desempleo de la población denominada *sénior*.

Según datos ofrecidos por las últimas Encuestas de Población Activa (EPA), alrededor del 15 por ciento de los parados estimados ha superado ya la barrera de los cincuenta y cinco años. Noelia de Lucas, directora comercial de Hays, confirma en la Guía del Mercado Laboral de 2018 que sólo el 4 por ciento de las compañías españolas tienen políticas de nuevo empleo para este conjunto de la población.

El desalentador panorama delata que hay actualmente en torno a un millón de desempleados que han superado la cincuentena, un 174 por ciento más que en 2008. «España padece ahora un problema estructural. La crisis se saldó con el despido de mayores de cincuenta, muchos de los cuales aún no se han reincorporado al mercado laboral», explica De Lucas. Como un maleficio, la situación del colectivo se presenta, cuanto menos, crítica: cerca de trescientas mil personas no reciben ya ninguna prestación, ni cotizan a la Seguridad Social. Sus pensiones perderán un 40 por ciento de la cuantía que podrían haber alcanzado, de haber seguido cotizando.

El quebranto se agrava cuando hay una perfecta correlación entre edad avanzada y tiempo continuado de desempleo: el 74 por ciento de los parados mayores de cincuenta y cinco años lo es de larga duración, cifra que desciende hasta el 61 por ciento entre los que tienen entre cuarenta y cinco y cincuenta y cinco años; y hasta el 54 por ciento entre los desempleados en general.

La situación es alarmante cuando se constata que un 40 por ciento de los parados mayores de cincuenta y cinco años sigue teniendo hijos dependientes a su cargo y un 35 por ciento continúa pagando hipoteca o alquiler. Según Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco, «quedarse sin empleo a las puertas de la jubilación es un problema de dimensiones mayúsculas. Muchos desempleados mayores de cincuenta y cinco años pierden su trabajo con una pequeña indemnización que no les cubre hasta la edad de jubilación, lo que les exige buscar un empleo que, en muchas ocasiones, nunca llega. En estos casos, el paro puede convertirse en una situación crónica y se incrementa notablemente el riesgo de exclusión social».

Las consecuencias del desempleo de las personas maduras van más allá de lo puramente económico. «Las relaciones familiares se ven alteradas y a la incertidumbre sobre qué pasará con el futuro se suman cuestiones prácticas que afectan a la vida diaria; recortes en los hábitos de consumo, nuevas preocupaciones que alterarán la convivencia, cambio de roles en la pareja, cuestionamiento de la autoridad por parte de los hijos», revela el informe *Cómo abordar el desempleo en la familia*, publicado por CEAPA en 2015.

Sólo el 2 por ciento de las ofertas de empleo solicitan candidatos mayores de cuarenta y cinco años. Este porcentaje se ha reducido incluso a la mitad desde 2016, cuando las vacantes alcanzaban el 4 por ciento. También es cierto que las ofertas destinadas al colectivo de edad inmediatamente anterior no son para sacar pecho: únicamente el 8 por ciento requieren profesionales de entre cuarenta y uno y cuarenta y cinco años.

Así las cosas, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha advertido a España que su tasa de actividad podría descender al 50 por ciento de no aplicar de manera urgente políticas de choque para frenar el efecto que el envejecimiento de la población causa sobre el mercado de trabajo. Una mínima porción de las empresas españolas tiene actualmente políticas dirigidas a contratar a mayores de cincuenta años.

Existe un problema estructural generado por diversos factores. Por un lado, la crisis económica se saldó con el despido de miles de trabajadores sénior. Por otro, el aumento de la esperanza de vida hace que la jubilación a los sesenta y cinco años pueda parecer demasiado temprana.

Si una persona puede vivir conservando sus facultades hasta superados los ochenta años, necesita seguir sintiéndose útil. Como consecuencia de la crisis, los próximos jubilados del denominado *baby boom* —nacidos entre 1958 y 1977— verán reducida la cuantía de su pensión, como se desprende del informe *El factor demográfico en la sostenibilidad del sistema de pensiones en España*, del Centre d'Estudis Demogràfics de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB): «Esta generación de trabajadores, que acreditan largas carreras de cotización y que han cotizado por bases elevadas, pueden verse penalizados en su jubilación».

Sin embargo, según el blog del BBVA <www.jubilaciondefuturo.es>, «España puede felicitarse por ser uno de los países más longevos del mundo. Con una esperanza de vida actual que roza los ochenta y tres años, sólo países como Japón o Singapur gozan de una esperanza de vida más alta. Nuestro país superará a Japón como el país con mayor esperanza de vida en 2040 y se pondrá a la cabeza mundial en longevidad, según un estudio del Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME)». Hay actualmente nueve millones de españoles mayores de sesenta y cinco años, cifra que se disparará en el 2050 a los quince millones.

Cada año que pasa la esperanza de vida avanza 2,5 meses en una tendencia que no tiene límite. Según proyecciones de población del Instituto Nacional de Empleo (INE), en el año 2066 habrá en España en torno a 225.000 personas centenarias, frente a las 12.000 de principios de 2017. Estas cifras exigen una reflexión sobre la necesidad de crear las condiciones sociales y económicas para que las personas puedan seguir ejerciendo una actividad profesional más allá de la edad de jubilación.

Es creciente el porcentaje de población que querría seguir trabajando después de la jubilación, en concreto el 32 por ciento. Más aún cuando la ley española cada vez es más favorable a reconocer la opción de la jubilación activa, permitiendo la compatibilidad de percibir la prestación y desarrollar actividades por cuenta propia. Por ello es primordial encontrar nuevas vías —en términos de realización de actividad profesional— que permitan, más allá de la sostenibilidad del sistema, mantener una capacidad adquisitiva y un nivel de rentas satisfactorio a los futuros mayores.

Por otra parte, es frecuente que una persona que queda en situación de desempleo en plena madurez haya ocupado durante un buen número de años el mismo puesto de trabajo. Por lo tanto, ha permanecido al margen de los mecanismos de oferta y demanda laboral, y alejada de la información que sirve para encontrar empleo, de los portales web, de las agencias de colocación, de las entrevistas de trabajo, etc. Incluso con un último *curriculum vitae* posiblemente redactado con máquina de escribir. Según afirma la psicóloga y experta en gestión de Recursos Humanos, Jessica Buelga, (*ABC* 4/4/18), «cuando una persona en esta coyuntura de repente pierde su empleo y se asoma a la ventana, comprueba que todo ha cambiado. La sensación de vértigo es tremenda. A cierta edad, tus hábitos, tu estructura familiar, todo lo que tú has construido tiene que ver con tu puesto de trabajo. Si lo pierdes... Sientes que te despersonalizas, que dejas de ser lo que eras, lo que representabas».

Muchos directores de Recursos Humanos prescinden de los veteranos y los sustituyen por jóvenes recién titulados que, aparentemente, aportan brío, dinamismo y versatilidad a las organizaciones. Sin embargo, detrás de esta praxis se esconde, en muchos casos, la confusión entre «personas expertas» y «personas con experiencia».

El experto es aquel que conoce un tema, actividad o función con minuciosidad, precisión o detalle, con el riesgo, quizá, de no contar con una visión general muy desarrollada del negocio. Estamos ante el denominado especialista. Por el contrario, la

persona con experiencia, adornada en general de madurez, equilibrio, sensatez y seguridad, es aquella que une al conocimiento el aprendizaje que ofrece el paso de los años. Generalmente forjada en diferentes ámbitos, está más capacitada para tener una visión amplia y global.

El embrollo es sorprendente cuando, precisamente, prima de una manera creciente una concepción integral de las diferentes y variadas vertientes que conforman la complejidad de una organización. Si el mundo avanza hacia la globalización es lógico pensar que las empresas tiendan a aprovechar y retener el talento de las personas más capaces de pensar de manera holística y más eficaces en la asociación de ideas. Del mismo modo es incoherente que las mismas empresas que prescinden de los empleados de mayor edad sean implacables en los procesos de selección al requerir experiencia. La contradicción es, cuando menos, llamativa.

Cuando la guerra del talento es el principal desafío que afrontan actualmente las organizaciones y el factor diferencial para la competitividad, es paradójico que la sociedad actual desprecie la experiencia y el conocimiento de miles de personas por el simple hecho de superar la barrera de los cincuenta años. Uno de los grandes retos de la sociedad debería ser la integración del talento de todos y cada uno de sus individuos. ¿Acaso vivimos en un mundo sobrado de talento?

1.2. ALGO SE MUEVE

Afortunadamente están brotando en los últimos tiempos, aunque con cuentagotas, iniciativas que reivindican el notable valor de la experiencia. Contribuyen así a borrar el estigma que supone superar la sapiente madurez. Un ejemplo de ello es *50pro*, un proyecto diseñado precisamente para entrenar, asesorar y apoyar a profesionales que han superado la fatídica edad, desarrollando la confianza necesaria para volver a comenzar.

Igualmente, la Fundación *Cincuentopía* nace como una red aglutinadora de profesionales de distintos ámbitos que han cumplido los cincuenta. «Un número redondo, una nueva etapa vital. Para algunos, una sombra que se cierne; para otros, la promesa de un futuro diferente. Para todos, la entrada en una nueva década. Somos una ilusión, un proyecto, una perspectiva. Porque nos quedan muchas cosas por hacer, muchas experiencias por vivir, muchos sentimientos por transmitir. Creemos que cuando se cumplen cincuenta años algo ocurre en nuestra mente. Somos una comunidad de personas que han cumplido los cincuenta y quieren compartir una nueva forma de ver la vida. Más pausada, más reflexiva», reza en su página web.

En 2018, la Fundación Endesa, en colaboración con la Fundación Máshumano, ha lanzado SAVIA, un *hub* digital que aglutina servicios y recursos, genera actividad e inspira cambios para poner en valor la experiencia y el talento de los seniors. El proyecto busca promover un necesario cambio cultural en España sobre un colectivo en paro que se estima en alrededor de un millón de profesionales con formación cualificada. El respaldo a la iniciativa por parte de empresas y organizaciones ya es una realidad: se han

registrado cerca de doscientas y otro centenar se ha adherido al manifiesto. Hasta setenta empresas colaboradoras, entre ellas compañías de reclutamiento de personal, formación o escuelas de negocios, ya son parte de SAVIA y trabajarán de forma activa para promover la empleabilidad y empoderamiento de sus integrantes. «La situación de un desempleado sénior no es fácil, y hay que tratar de acompañarlos al máximo en esta etapa de búsqueda de nuevas oportunidades», se señala en el blog de la iniciativa.

En distinto plano, pero con similar espíritu, en el marco del *Programa Desafío del Talento Solidario 2017* de la Fundación Botín, la Asociación Observatorio del Trabajo Sénior 45+ tiene en marcha un proyecto para incidir en la misma idea. Así, ofrece el denominado Contrato 2×1, que consiste en una relación contractual de mentoría intergeneracional orientada a resolver los problemas de la falta de productividad inicial de los nuevos contratados. Con gran visión, plantea al empresario que va a contratar a un joven la posibilidad de que un sénior en paro, experto en el mismo trabajo, lo mentorice o forme en las habilidades laborales que suplan su inexperiencia.

En España hay más de un millón de jóvenes en el paro. A muchos de ellos no los contratan porque no tienen experiencia laboral aunque están formados para conocer las competencias profesionales de los trabajos que pueden llegar a desempeñar. Por otra parte, como se ha apuntado anteriormente, hay en torno a medio millón de mayores de cincuenta y cinco años de edad parados de larga duración que han sido despedidos y no los contratan porque no se han actualizado, no son flexibles, cobran demasiado, son mayores, etcétera.

Tomás Arrieta, presidente de la Fundación Activos de Gran Experiencia, define esta situación como «un enorme vacío de experiencia». Existe un círculo vicioso que discrimina por razón de edad. En una sociedad cada vez menos tolerante a cualquier tipo de exclusión, se sigue admitiendo una injusta y perversa discriminación, que además desaprovecha un enorme talento. Se trata de un verdadero estigma social y generacional. Y es una lástima que nuestra sociedad desaproveche este talento.

La llegada de los *baby boomers* a la franja de edad comprendida entre los cincuenta y sesenta es un hecho. El aumento de la longevidad y el descenso de la natalidad abocan a una pirámide social en la que habrá muchos más jubilados que gente activa para trabajar. El sistema actual de pensiones ya sufre este efecto, lo que pone en duda su propia sostenibilidad. Es preciso abrir un nuevo escenario a las personas que, en la cima de la madurez personal y profesional, se sienten activas para continuar sus itinerarios laborales bajo otro formato. Algunos la llaman la segunda edad o «madurescencia».

Raquel Alquézar, directora del *think-tank* Sensibilidad Social y Longevidad de la Cátedra de ICAI/ICADE, afirma que «si no queremos que explote la bomba demográfica que limita el enfoque con que los individuos se incluyen en grupos de edad que no les corresponden, ya no nos valen las cuatro etapas vitales clásicas: infancia, adolescencia, madurez y vejez. Hay que atender a un nuevo grupo de edad: la segunda edad que va desde la mediana edad hasta el retiro efectivo (que no jubilación) del mercado laboral».

Es ésta una etapa en la que los individuos, aún en buenas condiciones físicas y psíquicas, se pueden adaptar de manera efectiva al mundo que los rodea. «Hay que poner en marcha medidas que incentiven la permanencia de estos individuos en el mercado laboral y eviten la tendencia a expulsarlos, convirtiéndolos en parte del grupo de los pasivos y dependientes de otras personas», advierte Alquézar en el blog *TodoStartups*.

Otra iniciativa pionera en reducir la desconexión entre compañías y trabajadores es la liderada por Carol Fishman, fundadora de iRelaunchers. Esta consultora norteamericana ayuda a profesionales de múltiples sectores a incorporarse al mercado de trabajo después de prolongadas ausencias. Para ello propone a las empresas innovar incorporando programas que permitan acoger el talento de estos profesionales, a los que Fishman denomina «joyas». «Están en una etapa más estable de la vida, tienen experiencia laboral, una perspectiva más madura y energía y entusiasmo de volver al trabajo porque han estado mucho tiempo fuera», confirma la promotora.

En el plano institucional también están surgiendo iniciativas que ponen el acento en la misma problemática. La Unión Europea fue una de las primeras organizaciones en crear apoyos para estimular el emprendimiento en edad avanzada. La iniciativa irlandesa Senior Enterprise está siendo respaldada a través de INTERREG IVB NWE, programa público diseñado para empoderar a emprendedores mayores de cincuenta años.

1.3. EMPRENDER NO ES PARA VIEJOS

En este escenario, caracterizado por un mercado de trabajo agrietado por la crisis que, además, infravalora la experiencia, se hace preciso abrir un nuevo espacio a un valeroso colectivo dispuesto a no tirar la toalla. Así, emerge la figura del emprendedor sénior, encarnado en nuestros personajes Isidro, Desiderio y Arturo. Como auténticos titanes se presentan dispuestos a descubrir un mundo desconocido en un terreno hostil. A lomos del orgullo y la necesidad por igual, se lanzan a su aventura con espíritu encomiable.

El término *emprendimiento* se ha infiltrado en nuestro vocabulario cotidiano en los últimos años. Y con frecuencia asociado a jóvenes subidos a la ola tecnológica, muy preparados, con idiomas, con capacidad de innovar y sacar adelante proyectos disruptivos. La generación más preparada de la historia, dicen los expertos.

«Haz un ejercicio mental. ¿Qué imagen se te viene a la cabeza si te hablo de un emprendedor tecnológico de éxito que ha fundado su primera o segunda startup? Piensa unos segundos y contesta. [...] Simplemente cierra los ojos y vislumbra a ese emprendedor triunfador que se lleva a los inversores de calle por unos instantes. ¿Ya? Estoy casi seguro de que la imagen que has conformado en tu cabeza es la de una persona joven, en la veintena o la treintena y muy poco probable que en la cuarentena», escribe el periodista Alberto Payo en un magnífico artículo en *merca2* titulado «Emprender no es país para viejos, desventuras y abandonos tras los cincuenta». ¿Por

qué el emprendimiento va ligado principalmente a personas jóvenes? ¿Qué ocurre con los profesionales a partir de cierta edad? ¿No está preparado un ingeniero, un arquitecto, un médico o un fontanero de cincuenta o sesenta años para crear su propio negocio?

No hay que resignarse a esta mentalidad. Pero lo primero es tomar conciencia de que la sociedad española puede y debe sacar partido al espíritu emprendedor de esta bandada de incansables que, con notable experiencia, decide romper barreras y abrirse camino por sí misma. Son incontables los profesionales con años de trabajo a sus espaldas dispuestos a arriesgar, a renovarse, a relanzarse o volver a incorporarse al mercado profesional. En definitiva, a seguir sintiéndose útiles y capaces de ofrecer a la sociedad su talento.

Afortunadamente, todo está cambiando en los últimos años. La esperanza y la calidad de vida, incluso la jubilación, son ahora una oportunidad para reinventarse y afrontar nuevos retos personales y profesionales. Así lo atestigua Carlos Molina, fundador de 50pro, en una entrevista para el diario *ABC* en abril de 2018: «A veces hay que romper con todo. Emprender no tiene por qué ser una prolongación de tu vida anterior. Es básico saber qué te gusta y para lo que vales. El mercado laboral no es el de hace treinta años. Hacen falta conocimientos, sí, no cabe duda, pero sobre todo experiencias, autoconfianza, contactos, madurez, cualidades que sólo se adquieren con la edad y con la experiencia... Y que hay que poner en valor sin, por supuesto, minusvalorar el talento joven».

En España, es encomiable la labor que ya hacen algunas entidades y empresas para incentivar el emprendimiento entre el colectivo de personas seniors. Así, la Fundación Transforma España, dirigida por Reyes Escolano, ha puesto en marcha recientemente, en colaboración con el Círculo de Empresarios de Madrid, la iniciativa «Talento Senior: Retos y oportunidades», que tiene por objetivo generar conversación entre expertos de relevancia en la materia. Una realidad social que abre el debate de cómo va a afrontar España el reto para aprovechar las oportunidades e identificar así las medidas que puedan impulsar la gestión de este colectivo. «El talento senior es un capital acumulado en forma de experiencia que hay que activar, nunca inutilizarlo», afirmó Eduardo Serra, presidente de la Fundación Transforma España, en el marco de los debates. Por su parte, el filósofo, escritor y director de la Fundación Juan March, Javier Gomá, coincidió en la necesidad de cambiar la mentalidad «sobre lo que significa ser anciano [...]. Hacer de la juventud el momento culminante de la vida es un error, porque vivir es envejecer. Somos tiempo y envejecer es la única forma de seguir viviendo».

Por otro lado, la Fundación Everis, dirigida por Karla Alarcón, impulsa el emprendimiento tecnológico desde 2001 a través de sus premios de carácter internacional. Ambas fundaciones, Transforma España y Everis, crean el primer premio nacional para emprendedores tecnológicos mayores de cincuenta años, con la intención de promover la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras entre este colectivo.

En el año 2017 GEM (Global Entrepreneurship Monitor), el informe anual más completo sobre la realidad emprendedora en el ámbito internacional, publicó un monográfico titulado *Senior Entrepreneurship*. En sus páginas se trasluce un panorama relativo al emprendimiento sénior en el mundo. Como principal dato, arroja que aproximadamente 1.200 millones de personas mayores de cincuenta y cinco años están involucradas en procesos emprendedores.

Estas personas aportan un gran valor impulsando nuevas iniciativas, generando innovación como intraemprendedores o participando en proyectos como inversores informales. El informe revela que el número de adultos mayores que trabajan por cuenta propia supera al de los jóvenes de entre dieciocho y veintinueve años, lo que indica que las personas de cincuenta años o más tienen un papel muy relevante en las economías de todo el mundo. Estas cifras tienen una importancia particular para las economías que cuentan con poblaciones envejecidas.

Según Thomas Schott, profesor de emprendimiento en la Universidad del Sur de Dinamarca y principal autor del informe, los emprendedores séniors traen consigo una serie de beneficios: «Todo adulto mayor que trabaja por cuenta propia evita convertirse en una carga financiera para la sociedad y, permaneciendo económicamente activo, contribuye a la economía de su país a través del pago de impuestos. Además, tienen más probabilidades que los jóvenes de emplear a más de cinco personas en sus negocios, por lo que no sólo están generando autoempleo, sino que están creando nuevos puestos de trabajo».

Adicionalmente, sigue apuntando el informe GEM, surgen otros beneficios económicos derivados de que las personas mayores que actúan como aportadoras informales también tienden a invertir mucho más dinero en comparación con los adultos más jóvenes. Casi dos tercios (63 por ciento) de los *business angels* mayores realizan más de la mitad de las inversiones totales. Además, los emprendedores de edad avanzada en todas las fases de la actividad emprendedora reportan niveles más altos de satisfacción personal y laboral que los mayores que tienen un empleo rutinario. Esto se traduce en una mejor salud y menos demandas en programas sociales y de salud.

Un elemento a considerar por los profesionales maduros es que el emprendedor se hace, no nace. Por tanto, es posible educar las capacidades emprendedoras durante toda la vida. No por cumplir más años se limita la capacidad de aprender. Más aún, el aprendizaje es más crítico, riguroso y se realiza con mejor criterio. Se desarrolla una capacidad de trascendencia y una visión holística de la realidad fruto de la experiencia. «Se puede comenzar a los cincuenta igual que a los treinta. La edad —concluye la directora de Recursos Humanos Jessica Buelga— no es un condicionante, sí lo es la personalidad, la educación y el bagaje profesional y cultural que hayas tenido en tu trayectoria profesional. Eso sí condiciona. Lo demás son estigmas que hay que desechar.»

Todo esto no es teoría. La realidad constata, más allá de sesgadas percepciones, que gran parte de las empresas más conocidas en el mundo fueron creadas por emprendedores durante su etapa de madurez. Ejemplo de triunfadores una vez cruzado el umbral de los cincuenta años son Ray Kroc, fundador de McDonald's a los cincuenta y dos; Mary Kathlyn Wagner, que alcanzó el éxito pasada la sesentena con Mary Kay Cosmetics; Harland Sanders David, que abrió un KFC a los sesenta y cinco, y John Pemberton, que a la edad de cincuenta creó una compañía que sería conocida como Coca Cola.

«No siempre la realidad es como se define. Ramón y Cajal, Bertrand Russell, Tiziano, Churchill, John Glenn, Rostropóvich, Dame Judi Dench, Gadamer, etc., demuestran que la aventura de envejecer va mucho más allá de convertirse, como dice la escritora Teresa Palies, en canguros de nietos o en la cocinera de los canelones dominicales. Pasividad, extravagancia, inoperancia, desvinculación, añoranza... No son categorías ni características, por definición, de la gente mayor. O al menos, no lo son de muchas de las personas mayores», sostiene el doctor en Psicología por la Universidad de Granada Jesús García Mínguez en su obra *La educación en personas mayores*.

2. UN MUNDO DE CREENCIAS

ARTURO: *Y tú, ¿qué tal? ¿Cómo te fue la entrevista?*

ISIDRO: *Fatal. Porque no era una entrevista. Era una dinámica de grupo. Aquello es un circo donde hay que hacer payasadas.*

DESIDERIO: *¿Como qué?*

ISIDRO: *Como vender una taza para zurdos.*

ARTURO: *¿En serio?*

ISIDRO: *Sí, absurdo... Yo me rindo. Que sigan contratando a jóvenes que se pasan todo el día con un móvil en la mano.*

El sombrío contexto esbozado no ha surgido de la noche a la mañana. El complicado panorama que deben afrontar miles de personas en nuestro país, como Isidro, es fruto de múltiples condicionantes. ¿Qué ha sucedido para que la sociedad haya dejado a su suerte a miles de profesionales en edad madura? ¿Cómo es posible que el mercado de trabajo no absorba a tanto talento?

Entendamos cuáles son las razones de que, avanzado el siglo XXI, la experiencia sea un atributo que cotiza a la baja. Desgranemos dónde está la perversión de tan injusta mentalidad. Sólo así se podrá diagnosticar la afección y atisbar algún remedio.

2.1. CÓMO SE LLEGÓ HASTA AQUÍ

Los individuos que han traspasado la cincuentena fuera del mercado de trabajo sufren múltiples barreras, sociales e individuales, para retomar su trayectoria laboral. Muchos de ellos han quedado en riesgo de exclusión social. No son pocos los ingenieros, arquitectos, abogados o economistas que se ven hoy obligados a pedir limosna en el metro de las grandes ciudades. «En los últimos años aprendimos que hay trabajadores pobres. Ahora sabemos que un título universitario no salva del riesgo de pobreza. Otro prejuicio derrumbado. Aunque la necesidad golpea más en las capas con menos estudios, hay un millón de personas con estudios superiores en esa situación en España», informaba la cadena Telemadrid en octubre de 2018. Son los nuevos pobres, la mayoría mayores de cincuenta años.

Los que con más o menos dificultad salen adelante se ven obligados al esfuerzo de sacarse de los bolsillos pesadas creencias y estereotipos, propios y ajenos, para poder enfocar de manera positiva el reto de volver a sentirse útiles.

Ahora bien, ¿cómo llegamos hasta aquí? ¿Qué tipo de creencias son tan poderosas como para entender que la edad es un inconveniente para encontrar un empleo? ¿Cómo se instalan en la mente? ¿Podemos cambiarlas y reprogramarlas cuando suponen un

obstáculo para ser seleccionados por una empresa o sacar adelante un negocio?

Según Gustavo Bertolotto, *coach* profesional y autor de *Activa tu potencial con PNL*, las creencias son «filtros predispuestos de nuestra concepción del mundo, son los gobernadores de nuestro cerebro que hacen posible la acción y el comportamiento, y son, junto con los valores, las fuentes más importantes de nuestra motivación».

A través de estos filtros o mapas de la realidad, nuestro mundo se conforma de una manera u otra dependiendo de la información almacenada en el cerebro. Si la información acumulada es motivadora, los filtros se alinean hacia el éxito. Si, por el contrario, son limitantes, boicotean los buenos propósitos impidiendo llevarlos a término. El conocimiento de esta arquitectura es clave para superar y reprogramar creencias.

¿Cómo y cuándo se instalan las creencias en la mente? La psique posee un mundo consciente y un mundo subconsciente que actúan de manera independiente. Según el biólogo celular estadounidense Bruce H. Lipton, autor de *La biología de la creencia*, la mente consciente es la creativa y puede conjurar pensamientos positivos y negativos. Por el contrario, la mente subconsciente es estrictamente maquinal, repite una y otra vez las mismas señales vitales a través de reacciones estímulo-respuesta. Cuando aparece el estímulo, automáticamente se genera la respuesta aprendida.

La mente subconsciente no pregunta, actúa en función de patrones establecidos de manera mecánica. Es una especie de piloto automático. En cambio, la mente consciente funciona en modo manual. Según Lipton, «la mente subconsciente es mucho más poderosa que la consciente. En un conflicto entre ambas es evidente cuál prevalece».

Las creencias normalmente se instalan durante la niñez y adolescencia. Los menores absorben lo que sucede en el entorno más próximo, fundamentalmente fruto de vivencias y experiencias familiares. A partir de ahí va configurándose todo un mundo de conceptos, valores, juicios y presunciones.

Sin embargo, la configuración de creencias no culmina a una edad determinada. Sigue su proceso de construcción durante la juventud y edad adulta, sufre alteraciones cuando el individuo sale de su ambiente familiar más estrecho y se integra plenamente en la sociedad a través del estudio, trabajo o de nuevas relaciones sociales. Es entonces cuando la mentalidad del colectivo ejerce un gran poder de influencia y actúa sobre la mente.

El abanico de creencias originales pasa el filtro social y sigue ensanchándose en el subconsciente a través de nuevas vivencias y experiencias. Al igual que sucede en la primera edad, aceptamos como verdaderos conceptos e ideas de otros, lo que aumenta el acopio de nuevos arquetipos y concepciones mentales. «Los comportamientos, las creencias, y las actitudes [...] se graban en nuestro cerebro con tanta firmeza como las rutas sinápticas de la mente subconsciente. Una vez almacenados, el cerebro controla nuestra biología durante el resto de la vida, a menos que descubramos la forma de reprogramarla», concluye el investigador.

El refranero popular español corrobora cómo determinados esquemas o razonamientos son incorporados y aquilatados en el acervo común, lo que otorga credibilidad y certeza a sus silogismos. Múltiples creencias horadan el cerebro acuñándose como verdades irrefutables. Refranes referidos a la edad como «si el mozo supiese y el viejo pudiese, no habría cosa que no se hiciese», «cuando hay santos nuevos, los viejos no hacen milagros» o «a los cuarenta de edad, fácil viene la enfermedad», son ejemplos nítidos de cómo determinados prejuicios relacionados con la edad se instalan en el subconsciente colectivo de manera muy sutil.

Si se trasladan estos esquemas al mundo profesional, no hay duda de que la sociedad ha asumido sin rubor que, a partir de cierta edad, una persona es denominada «abuela profesional». Esto significa dar por sentado que sus capacidades han quedado, de una u otra manera, mermadas por el tiempo. Si hemos compartido, además, la experiencia de personas cercanas expulsadas del mercado de trabajo debido a la edad o jubiladas de forma prematura, la creencia ha terminado de adherirse a la mente como un chicle pegado a la pared.

Llegados a este punto, hay que admitir el enorme esfuerzo que supone desmontar determinadas creencias y prejuicios. Se han arraigado tanto en el «piloto automático» del cerebro que su reprogramación y superación va a requerir una auténtica proeza por parte del «piloto manual». El primer paso será desmenuzar el conjunto de creencias que han anidado en nuestra mente relacionadas con esta nueva mentalidad de prejuzgar a las personas con edad avanzada.

En este contexto, *Abuelos* se presenta como un proyecto social que pretende contribuir a desmontar determinadas creencias y a salir al paso de determinados prejuicios relacionados con la edad. Y sobre todo, a señalar el camino hacia la construcción de otras opiniones cimentadas en el valor de la experiencia.

A continuación se hará un vuelo panorámico sobre los potentes mecanismos —en el plano social, empresarial/profesional e individual— que han generado creencias que hoy configuran y condicionan el papel de las personas en edad madura.

2.2. CREENCIAS Y PREJUICIOS

2.2.1. Sociedad

DESIDERIO: *Yo creo que estoy enamorado.*

LOLA: *Pero, ¡enhorabuena!*

DESIDERIO: *¿De qué te ríes?*

CARLOS: *No sé, papá. Suena un poco a chiste.*

LOLA: *No le hagas caso. ¿Cómo se llama?*

DESIDERIO: *Teresa. Y empiezo a sentir esas cosillas que no sentía desde que estaba con mi mujer.*

CARLOS: *Bueno, dejemos el tema, que ya no tienes edad para esas tonterías.*

La tribu africana de los ndembus fue observada por el antropólogo escocés Víctor Turner a mediados del siglo XX. Su trabajo de campo se centró básicamente en el estudio del *Mukandu*, o rito de la circuncisión. El anciano encargado de la práctica había llegado a una edad connatural al deterioro de su capacidad visual. Aun siendo un hándicap importante, la situación se agravó cuando las familias de los adolescentes se percataron de que al hombre le había comenzado a temblar el pulso de forma notable. Los padres temieron confiar sus hijos al cuchillo del anciano, por más que acreditara décadas de intachable pericia.

En la tribu se generó un intenso debate entre quienes apostaban por la experiencia y quienes abogaban por un cambio de actor. «Los tambores empiezan a sonar, se oyen canciones, y la gente se deja llevar por sus tradiciones. Con un sentimiento de reverencia hacia lo viejo, el circuncisor grita a los muchachos que se adelanten. Sin objeción son circuncidados por su mano. La tradición y la edad han ganado la partida a lo nuevo» apuntó en su cuaderno el investigador.

El ejemplo evidencia la tensión que desde que el hombre es hombre ha existido entre pasado y presente, entre tradición y modernidad. Las pautas culturales y el funcionamiento social no son modelos fijos sin cuestionamiento. En el caso de los ndembus, fue más fuerte la conexión del anciano con la tradición y su capacidad para religar con el simbolismo trascendente que daba sentido al ritual, que el riesgo al que se exponía la integridad física de los adolescentes.

Actualmente, por el contrario, vivimos en un contexto que sobrepondera valores como la juventud, la frescura, la novedad o la inmediatez. En consecuencia, existe veneración hacia lo brillante, moderno, flamante o insólito. A lo recién llegado, como a queso salido de fábrica, se le dota a priori de una connotación fresca y efectiva. No hay más que echar una mirada a la remozada hornada de líderes del panorama político español. Impregnados de lozanía, parecen esculpidos por el mismo artesano.

Esto no ha sido siempre así: «Podéis leer grandes historias de países extranjeros arruinados por sus dirigentes jóvenes, y regenerados y sustentados por dirigentes ancianos. El poeta Nevio se preguntaba por qué se había perdido tan deprisa la república y respondía: “iban llegando nuevos oradores, necios jovenzuelos”. La osadía es propia de la juventud», sentenciaba el filósofo Cicerón en su obra *De Senectute* ya en el siglo I a. C. En la moderna mentalidad se llega a despreciar la experiencia, lo antiguo, lo clásico, lo académico u ortodoxo, que se asimila a lo pretérito, vetusto, arcaico o trasnochado.

El hombre es hoy un recurso más dentro del esquema económico predominante. El individuo es lo que produce y rinde —comúnmente valorado en términos materiales o pecuniarios—. Y hay una clara tendencia a asociar juventud y valor.

Una clave para comprender la sobrestimación de la bisoñez radica en que la sociedad ha colocado en un pedestal lo instantáneo y, por derivación, la acción rápida, la solución urgente o la respuesta inmediata. Se impone el despiadado consumo del usar y

tirar. Aplicado al ámbito social, este arquetipo acaba por considerar a la persona como un objeto «de uso» con fecha de caducidad cada vez más temprana. Parece que el ser humano saliera de la cadena de montaje con la misma obsolescencia programada que la diseñada para un automóvil o una lavadora. Como si en el chip del moderno DNI 3.0 apareciera ya oculta una fecha de caducidad.

Las nuevas tecnologías y los valores en que se sustenta la nueva era contribuyen a generar una mentalidad caracterizada por lo urgente y lo inmediato, postergando el pensamiento sosegado, calculado y paciente. La contemplación de la naturaleza, la reflexión, la meditación, la escucha placentera de música o el simple placer de la conversación, desgraciadamente, cotizan a la baja en términos de utilidad. ¿Acaso no existe la percepción de perder el tiempo cuando simplemente nos tomamos un descanso y lo dedicamos a no hacer nada?

El «no tengo tiempo» lo invade todo como un mantra. Una vida personal y profesional apresurada y una agenda a rebosar se han convertido en sinónimos de rentabilidad y eficacia. En una reciente entrevista al escritor Javier Marías se le preguntaba por qué seguía escribiendo en máquina tradicional en vez de usar ordenador. «No necesito ganar tiempo, sólo necesito sentirlo», fue su respuesta saliendo al paso de una existencia ahogada en la maleza del atolondramiento.

El tiempo es un bien escaso que debe ser exprimido como un cítrico. Su aprovechamiento al límite se ha instalado en la mentalidad colectiva e impregna gran parte de los valores de la denominada posmodernidad, encabezados por la virtualidad, la relatividad, la arbitrariedad y el convencionalismo. De esta manera se vienen perdiendo los anclajes sustentados en lo tradicional, permanente, constante o estable.

En este escenario cobra auge lo instantáneo, lo *light* asociado a lo que es etéreo, eventual y de rápida digestión. La misma devoción muestra la sociedad a la comida baja en calorías que a la menguante dosis de esfuerzo y sacrificio que sustentan los estándares académicos en salvaguarda de un hipotético igualitarismo e indiscriminación de resultados, que no de oportunidades.

Pasamos de puntillas sobre muchas realidades con trivialidad y sorda superficialidad, pues no hay tiempo para ejercer la crítica, buscar sentido y saborearlas en plenitud. Todo se mide en términos de agradabilidad y timorato buenismo. Sucede entonces que la vida se escapa entre los dedos debido al ritmo frenético y a la ausencia de profundidad y calado.

El sociólogo y ensayista polaco Zygmunt Bauman ha acuñado el concepto de «sociedad líquida»: «Hoy la mayor preocupación de nuestra vida social e individual es cómo prevenir que las cosas se queden fijas, que sean tan sólidas que no puedan cambiar en el futuro. No creemos que haya soluciones definitivas y no sólo eso: no nos gustan. Por ejemplo: la crisis que tienen muchos hombres al cumplir cuarenta años. Les paraliza el miedo de que las cosas ya no sean como antes. Y lo que más miedo les causa es tener

una identidad aferrada a ellos. Un traje que no te puedes quitar. Estamos acostumbrados a un tiempo veloz, seguros de que las cosas no van a durar mucho, de que van a aparecer nuevas oportunidades que van a devaluar las existentes».

Esto sucede en cualquier esfera de la vida, tanto en relación con los objetos materiales como con las relaciones personales. Incluso con la propia conexión con nosotros mismos, cómo nos sentimos, percibimos y evaluamos, qué aspiraciones y motivaciones mueven la mente y el corazón. Todo cambia en un instante y nos asalta el miedo de fijar nada para siempre. Esto crea una situación líquida. Como un vaso en el que el más ligero movimiento cambia la forma del agua.

En ámbitos profesionales o empresariales se habla de hacer frente a los entornos llamados VUCA (*vulnerability, uncertainty, complexity, ambiguity*), generados por un mundo globalizado, inestable y enormemente cambiante. Las empresas premian a los profesionales que se desenvuelven y dan lo mejor de sí mismos en estas circunstancias. Esta trama de creciente inestabilidad, sin un enfoque adecuado, tiene efectos sobre la configuración de la sociedad y por extensión en la identidad de la propia persona.

La sociedad admite como un rasgo de modernidad que nadie pueda sentirse hoy seguro de casi nada. Parece como si viviéramos en la era de la volatilidad que somete al individuo al estrés de, en cualquier momento, perder todo lo conseguido. Como si la vida cotizara en el mercado de valores y estuviera supeditada al vaivén de la montaña rusa de los fondos de inversión. Afirma Bauman, que «la gente que tiene un empleo experimenta la fuerte sensación de que hay altas posibilidades de que también se conviertan en desechos. Y aun conociendo la amenaza, son incapaces de prevenirla. Es una combinación de ignorancia e impotencia. No saben qué va a pasar, pero ni sabiéndolo serían capaces de prevenirlo. (...) Están atribuladas».

El mundo actual ha acabado por mecerse en este mar de creencias, donde lo nuevo, cambiante, trivial y convencional se asocia a lo valioso; y lo antiguo a lo permanente y obsoleto, carga e inadaptado. Muchos hablan ya de la cultura del descarte como modo de vivir.

En este oleaje de creencias es fácil sucumbir a una mentalidad que discrimina por la edad. Y el límite a partir del cual una persona es considerada no preparada para asumir nuevos retos se anticipa con mayor antelación. Como ejemplo, las estadísticas muestran una creciente indiferencia y maltrato psicológico a los ancianos, incluso por parte de sus familias. En este ambiente se hace ceñir la autoestima exclusivamente a la etapa de juventud en que las capacidades parecen brillar en todo su esplendor.

Si el valor de la persona depende del tipo de actividad o trabajo, de su consiguiente productividad, de la influencia y estatus social, de la apariencia y la fuerza física, de la independencia económica, de la eficiencia profesional, cuando comienzan a perderse por la edad aparecen sentimientos de frustración e impotencia. Y al mismo tiempo una desorientación general sobre el sentido de la vida. De esta manera, es lógico que se haga presente el sentimiento de ser una «carga» o un «estorbo» para los demás.

Este pensamiento no sería tan preocupante si no fuera porque en el año 2050 se calcula que el 20 por ciento de la población mundial contará con más de sesenta años. ¿No estamos a las puertas de un problema acuciante?

Algunas organizaciones internacionales comienzan a visualizar un oscuro futuro a las próximas generaciones y a estudiar medidas que combatan estos peligros. Así, la ONU aprobó una Resolución en 2012 con el objetivo de evitar la discriminación por razón de edad, recomendando a los Estados miembros poner en marcha «estrategias que tengan en cuenta la trayectoria vital de la persona en su totalidad y fomenten la solidaridad intergeneracional».

«Las personas mayores tienen derecho a una correcta definición [...] Algunas definiciones o concepciones de la gente mayor frenan las iniciativas que estas personas pueden experimentar a fin de mantenerse socialmente activas. Si tendemos a comportarnos como se dice que somos, es necesario crear o favorecer una imagen positiva de las personas mayores», confirma Jesús García Mínguez en su obra ya citada.

Incluso nuestra Constitución española, en su artículo 50, basado en la *Declaración de los derechos de las Personas de Edad*, tiene el sesgo de no incluir referencia alguna a cualquier actividad profesional o laboral: «Los poderes públicos promoverán mediante pensiones adecuadas y periódicamente actualizadas la suficiencia económica de los ciudadanos durante la tercera edad. Asimismo, y con independencia de las obligaciones familiares, promoverán su bienestar mediante un sistema de servicios sociales que atenderán sus problemas específicos de salud, vivienda, cultura y ocio». Recién cumplidos los cuarenta años desde su aprobación, ¿no habría que pensar en actualizar y ampliar este artículo a la posibilidad de garantizar una vida profesionalmente activa a quienes se sientan con voluntad, fuerzas e ilusión?

No estará de más echar mano de los clásicos para encontrar el contraste. Así, el citado Cicerón se dirige a Escipión recordándole a su abuelo: «Hace ya treinta y seis años que murió y, sin embargo, su recuerdo permanecerá en todos los tiempos venideros. No se había ejercitado en las pesas ni en los saltos, ni había destacado en el uso de las lanzas o espadas, pero sí lo hizo en el consejo, en el razonamiento y en el juicio. Estas cualidades, si no hubieran sido propias de nuestros mayores, los ancianos, no hubieran fijado el Senado como Sumo Consejo». No hay que olvidar que *Senado* proviene del latín *senex* —‘senectud’— como órgano colegiado de los ancianos.

También las contribuciones de la antropología aportan luz. No son pocas las culturas en que los individuos que han alcanzado o sobrepasado la etapa de madurez son fuente de inaudita sabiduría. Personas reverenciadas por su trayectoria, experiencia vital y talento acumulado. Los mayores salvaguardan los tesoros más ricos de las tradiciones humanas. Desgraciadamente la sociedad occidental ha perdido la memoria de su lugar en el mundo. El dominio de una lógica tecnoeconómica en todos los ámbitos de la vida y sus valores derivados tapan los ojos ante la hacienda que esconde la madurez.

Muchos adultos se sienten deslumbrados por la información actualizada y los conocimientos técnicos que dominan los más jóvenes. También tienen cierta desorientación por los cambios culturales que han operado en unas pocas décadas y que los deja con muchos complejos. Pero esto es sólo una perversa imagen superflua de los vaivenes culturales, porque la realidad del talento adulto es bien distinta a como es valorada. «Hay una referencia demasiado burda en la que se utilizan palabras con significado sumamente vago, estereotipado y hasta peyorativo: son viejos los que ya dejaron su mejor edad», pone de manifiesto la profesora Guadalupe Zetina, de la Universidad Autónoma de Toluca (México) en su estudio *Conceptualización del proceso de envejecimiento*.

2.2.2. Empresa

ENTREVISTADA: «Mayor. Desfasado. De otra época. Yo no digo que no fuera un buen vendedor, pero ahora mismo esas técnicas de venta están anticuadas. Incluso la imagen que transmite es de viejo, de antiguo, de pasado de moda. Y desde luego no creo que esa sea la mejor imagen para una empresa. Lo que le toca ahora es disfrutar de su merecida jubilación, de sus nietos y dejar paso a las nuevas generaciones».

ISIDRO: «El problema es que todas las empresas buscan gente más joven.... Pues eso digo yo, que la experiencia ya no se valora...».

El ámbito empresarial y profesional se ha contagiado de los valores anteriormente mencionados. Las creencias generadas en el ámbito social han hecho mella impregnando su radio de acción. Ello se concreta en una desbordante cultura de la novedad, la creatividad y la innovación, de la respuesta rápida a un entorno en que todo se sucede a la velocidad de la luz: tecnología, comunicaciones, gustos y preferencias de consumidores, hábitos y valores de los profesionales en continua mutación. Ejemplo de ello es la inteligencia artificial aplicada a la selección de personal, los sistemas de información basados en los *big data*, las innovadoras herramientas audiovisuales al servicio del *marketing* y la comunicación o la obsolescencia programada de los bienes de consumo a la que se aludía anteriormente.

Todo está diseñado para la respuesta inmediata, la renovación y rediseño permanente de los bienes de consumo. Se ha creado la necesidad de ir al ritmo de una moda —en sentido amplio— trepidante. Todo se agota muy rápido. Parafraseando al filósofo griego Heráclito, todo fluye y nada permanece, hasta tal punto que «una persona no puede bañarse dos veces en el mismo río».

Las empresas que quieren sobrevivir tienen que hacerlo a lomos del vértigo y la incertidumbre. Los componentes de la ecuación que articula el mundo empresarial se han vuelto muy variables. La hipótesis del *ceteris paribus* que permitía el análisis macroeconómico a partir de una constante ha pasado a mejor vida. Todo discurre en torno a un afán renovador que parece no tener límite.

Esta mentalidad causa estragos en el modo en que las empresas diseñan sus plantillas de trabajadores. Si, como se ha mantenido, la sociedad ha dado por cierta y provechosa una creciente minusvaloración de las personas de mayor edad, los departamentos de Recursos Humanos han comprado la sugerencia de poseer planteles cada vez más noveles. Así, se ha construido un esquema mental que asocia, en general, juventud y rentabilidad. Según publicaba el diario *El Economista* en un artículo de Lucio A. Muñoz en 2017, referido a los mayores: «Tienen el problema de que para muchas empresas son ya “trabajadores amortizados”, convirtiéndoles en demandantes de empleo de ínfimo valor. Así, a estos trabajadores se les ha identificado con perfiles obsoletos, escasos de habilidades digitales, desactualizados, sin conocimiento de idiomas, etc.».

El informe de ADECCO *Tu edad es un tesoro* de 2018 confirma que el 52 por ciento de los currículos de trabajadores mayores de cincuenta y cinco años son descartados por los profesionales de Recursos Humanos de manera automática por «prejuicios» relacionados con la edad. Concretamente, el 65 por ciento de los reclutadores piensa que no encajan en la plantilla de sus empresas porque la mayor parte de los empleados son jóvenes. Piensan que van a pedir un salario más elevado y sus competencias están desfasadas.

Según la consultora Elena Cocho, de Coaching Gestalt, «las empresas no quieren a mayores de 45, y, si me apuras, ni de 40. ¿Es mayor una persona con 40/45 años?, ¿Tiene mermadas sus facultades?, ¿Es menos ágil?, ¿Tiene menos capacidad para aprender?, ¿Es menos responsable?, ¿Tiene menos conocimientos?... ¿Por qué para ciertas profesiones, como la medicina o la ciencia, tener más de 40 está bien valorado?, [...] ¿Por qué se considera a una persona en la cuarentena no apta para trabajar?, ¿Os imagináis la posibilidad de que los promotores musicales no quisiesen contratar a U2 por ser mayores?».

El mercado de trabajo está desechando toneladas de talento de forma deliberada al cerrar la puerta a personas que han sobrepasado los cincuenta. ¿Puede la sociedad actual, denominada del conocimiento, permitirse el lujo de tirar por el retrete el saber acopiado a lo largo de muchos años de esfuerzo y dedicación? ¿Es aceptable que la experiencia y competencia de miles de profesionales maduros, como el incansable Isidro, sean abandonadas al borde del camino como unos zapatos viejos? ¿Acaso la sociedad está sobrada de la sapiencia, el juicio y el discernimiento que cimientan, en general, el desempeño profesional de las personas curtidas en mil y una batallas?

Desafortunadamente, no son demasiadas las empresas que siguen otorgando valor a la madurez profesional. Son especie en extinción las que sostienen que los empleados, en el balbuceo de su vida profesional, no ven la vida y sus acontecimientos con más perspectiva y sentido común que los sénior. Que con la edad se adquieren dosis de templanza, capacidad para gestionar con más sentido, capacidad para priorizar, organizar y planificar. Paradójicamente, habilidades de lo más necesitadas y valoradas por las organizaciones.

Se proyectan múltiples creencias que obstaculizan a los empresarios contratar a un mayor de cincuenta años: que ya no quieren aprender cosas nuevas, que no son flexibles, que tienen cargas familiares y que por tanto no tienen movilidad, que no quieren ser mandados por jóvenes, que no desean asumir riesgos... Todas estas creencias corren como la pólvora entre las organizaciones y los profesionales de Recursos Humanos.

Parece que los mayores de cincuenta estén obsoletos. La experiencia y el conocimiento adquirido, que permanece y otorga estabilidad, se ponen bajo sospecha. El aprendizaje obtenido en tiempos pretéritos cotiza a la baja. Otros afirman que las empresas quieren reducir costes y que los mayores de cincuenta no quieren trabajar por menos salario. Respecto a que los seniors no tienen movilidad por las cargas familiares se obvia que con cincuenta años lo más común es tener a los hijos ya educados y esto permite tener más facilidad a la hora de compaginar las obligaciones familiares y laborales.

En resumen, se proyectan demasiadas creencias limitantes. ¿Por qué pensar que una persona de esta edad no quiere ser mandado por un joven en vez de plantearse que quizá un joven no quiere, no sabe o no puede liderar a un individuo de mayor edad?

En realidad, las empresas prefieren contratar jóvenes, pagarles menos, manejarles a su antojo y decirles lo que tienen que hacer. Los jóvenes, por muy rápidos, listos, inteligentes y creativos que sean, son más manejables, más vulnerables y más inexpertos. Haber abordado y atravesado situaciones complejas curte y genera criterio. El problema es que muchos empresarios no saben gestionar personas que piensan. Evidentemente es más fácil tener sometido a un ejército de jóvenes sin demasiado espíritu crítico.

El hecho de que las empresas no quieran contratar mayores de cincuenta años es, en demasiados casos, una cuestión de miedos e inseguridades. Hay gestores jóvenes que simplemente se sienten intimidados e interpelados ante las canas. No porque la persona de mayor edad intimide, sino que funciona como un espejo donde el directivo de menor edad se mira y se cuestiona ciertas cosas: ¡Seguro que sabe más que yo!

El tiempo pasa para todos. ¿Alguien reflexiona sobre la siguiente obviedad? ¿Nos creemos tan intemporales e inmortales para pensar ingenuamente que el tiempo no va a pasar por nosotros? Las empresas harían bien en revisar sus políticas de Recursos Humanos, sus creencias sobre las personas maduras y, sobre todo, hacerse más humanas. La inteligencia emocional no ha llegado verdaderamente a miles de empresas, por muchos cursos que sobre la materia se impartan. El mercado debería entender el valor añadido de los profesionales de mayor edad.

2.2.3. Individuo

AMALIA: ¡Tú montando una guardería! A tu edad, la gente piensa en retirarse, no en montar un negocio

ISIDRO: ¿A mi edad?

AMALIA: Perdón, a nuestra edad... No te enfades, pero es que no entiendo qué necesidad tienes de meterte en un lío así.

Emile Ratelband, un pensionista holandés de sesenta y nueve años, ponía encima de la mesa hace unos meses una reivindicación de mucho peso. Asegurando que la edad lo discrimina para ligar en Tinder, pedir una hipoteca al banco o encontrar trabajo, solicitaba al Tribunal de su ciudad de residencia, Arnhem, la rebaja de la edad que marca su tarjeta de identidad. Exponía que se siente discriminado y desplazado. «Nadie acepta una cita con una persona que ronda los setenta años, en cambio, miento y pongo cuarenta y nueve, y es todo un triunfo», afirma en su pliego de argumentaciones.

Ratelband se define como el prototipo físico de un hombre de cuarenta y poco y asegura sentirse en la flor de la vida, en contra de lo que considera el sistema social. «Si la gente se puede cambiar de sexo al no sentirse cómoda en su cuerpo, ¿por qué no me voy a poder cambiar la edad que yo creo que tengo, tanto física como psicológicamente?», preguntó a los jueces.

Con frecuencia, las personas se han venido clasificando, de manera un tanto convencional, según la edad cronológica. A mayor edad se va añadiendo un grado de disfuncionalidad de la vida activa y productiva. Así, se asocia más edad con etapa de deterioro y no de crecimiento y desarrollo. La sociedad se decanta por enfatizar esta apreciación: el tiempo arrastra hacia la decadencia. La citada profesora mexicana Guadalupe Zetina se plantea en su estudio *Conceptualización del proceso de envejecimiento* que «¿se podrá pensar que al igual que ha sucedido con otras discriminaciones, como la que se ha ejercido ancestralmente contra la mujer, el caso de las personas de más edad dará lugar a un movimiento reivindicativo? ¿Se podrá decir que [...] la vejez puede convertirse en una experiencia vital de crecimiento y desarrollo, más que sólo en una etapa fatal de declive?».

El conjunto de individuos, como miembros de la sociedad y del entramado profesional-empresarial, ha ido asumiendo a lo largo del tiempo las creencias expuestas, derivadas del ámbito social en general y profesional o empresarial en particular. Dejándose arrastrar por un sinfín de ideas o prejuicios, han admitido como cierto una especie de pensamiento único caracterizado por penalizar la edad, como le ocurre al sexagenario holandés.

La influencia, por tanto, se genera en una doble dirección: la mentalidad de las personas desde su individualidad contribuye a construir una concepción colectiva que, a su vez, como un bumerán, retroalimenta o refuerza el original sentir de los particulares.

Se constata que muchos individuos con una edad cercana a los cincuenta años han doblado la rodilla y perdido la autoestima. Se sienten mayores para trabajar con eficacia. Han perdido la motivación y el peso de las creencias ha acabado por tumbarlos. Han aceptado sin paliativos que a partir de cierta edad deben dar un paso atrás y ceder el testigo a nuevas generaciones supuestamente más preparadas.

Un pilar de esta mentalidad radica en la mejor valoración que tienen las competencias intelectuales frente a las competencias emocionales. Se casa la validez y la eficacia con la dimensión intelectual, lo que deja a un lado el granero de materia prima

emocional que una persona madura ha acumulado a lo largo de su vida. Esta consideración es una barrera mental, no simplemente para considerar el patrimonio emocional, sino para aprovecharlo de forma adecuada y sacarle el jugo. Así lo confirma el hecho de que el 90 por ciento de los mayores de cincuenta y cinco años que no encuentran empleo achacan la falta de oportunidades laborales a la merma intelectual.

La ausencia de autoestima es la primera consecuencia de este sentir. También hay un grado de responsabilidad en muchos profesionales que, instalados en la rutina, no han sido capaces de mantener los estándares de motivación y el reciclaje adecuado.

En cualquier caso, el éxito se vincula a la juventud y no a la madurez o a la avanzada edad. Sin embargo, está demostrado, en el concreto ámbito del emprendimiento, que «los profesionales seniors tienen una tasa de éxito del 70 por ciento, que es mucho más alta que la de los jóvenes emprendedores (29 por ciento)», según confirma la creadora de WISE Senior in Business, Wendy Mayhew. WISE es una asociación canadiense que organiza los premios 50 Over 50 para reconocer anualmente a medio centenar de personajes innovadores que han impulsado proyectos en la cincuentena. WISE son las siglas de Wisdom ('Sabiduría'), Initiative ('Iniciativa'), Skills ('Habilidades') y Experience ('Experiencia'), cuatro capacidades en las que destacan los fundadores de más de cincuenta años.

El sistema de creencias en el que las competencias intelectuales pesan más que las competencias emocionales incide de forma directa en la consideración que la persona tiene de sí misma. A ello contribuyen con frecuencia las voluntaristas políticas públicas, que discriminan positivamente a la contratación de mayores de cuarenta y cinco años, lo que echa sal en la herida sin reparar en ello.

Una creencia que ha acompañado a los *baby boomers* españoles nacidos en los años sesenta se conforma con los consejos recibidos sobre el futuro profesional por parte del entorno: «lo más importante es estudiar y tener un título universitario para tener la vida resuelta cuando seas más mayor». Entre líneas podría entenderse que, alcanzada una determinada edad, no queda otra que vivir de las rentas acumuladas en la etapa de juventud. Aunque mucho más perniciosa es aquella propuesta de «aprueba una oposición para tener la tranquilidad de un trabajo fijo para toda la vida». De manera subconsciente, se inculcaba que la etapa de madurez profesional es un estado al cual hay que llegar «con los deberes hechos». Los últimos años de trabajo muestran el camino al cementerio de elefantes donde habitan la tranquilidad, el sosiego y la seguridad.

Hasta cierto punto era lógico. «Nuestros padres no tuvieron que enfrentarse al dilema filosófico que se presenta al momento de pensar si nuestros trabajos son satisfactorios o no a un nivel personal, intelectual e incluso espiritual. Sus sueños, aspiraciones, preferencias y emociones tenían muy poco que ver con la actividad a la cual habrían de dedicarse; un trabajo era un trabajo, y un sueldo era un sueldo. En una era post guerra, la clase trabajadora —y cualquier otra clase, en realidad— debía estar conforme con el hecho de obtener un trabajo en una fábrica o empresa, un trabajo lo

suficientemente bueno como para permitirle a la cabeza de la familia proveer comida, un techo y educación a sus hijos», afirma con mucho criterio Pedro Lucero, columnista de la revista *Entrepreneur* en su número de enero 2018.

En relación con el mundo del emprendimiento, tradicionalmente se ha interpretado, en general, como un estado de segunda categoría. Se ha introducido en la mentalidad de las generaciones de los ochenta y noventa que «si eres inteligente y logras un título, tendrás éxito, te contratará una empresa, y así te asegurarás una jubilación sin preocupaciones. El Estado cubrirá las necesidades económicas hasta tus últimos días». La idea subyacente era, en realidad: «Si no eres lo suficientemente listo, no te quedará otra alternativa que montarte algo por tu cuenta (emprender) y trabajar sin descanso y sin ninguna seguridad, viviendo siempre en el alambre».

El maldito espejismo de la seguridad por encima de todo ha hecho mucho daño a una generación que hoy habita en las empresas sin vocación ni apetencia. Así, «es un hecho y una catástrofe que el ochenta y cinco por ciento de los empleados del mundo se sientan desmotivados y no comprometidos con su trabajo» afirma el emprendedor y asesor ejecutivo Roberto Fusté en *The Valueholder. El fin del empleado*.

El sistema de creencias que genera un estereotipo en esencia funcionarial, en el que se minusvalora emprender, ha calado hondamente en el individuo. A ello puede unirse, quizá como causa o como consecuencia, la presunción de que la jubilación —si es anticipada mejor— es una liberación de la vida laboral, entendida como una pesada carga de la que hay que huir como de la peste.

Se ha terminado por asociar la mayor edad como tiempo de liberación, reposo, inactividad, que en muchas ocasiones conduce a la pasividad y al letargo. La estampa del relajante juego de la petanca en el parque o el acodamiento a las vallas que rodean las zanjas abiertas en las calles constituía un destino poco propicio al emprendimiento y contrario al acometimiento de nuevos proyectos en edad avanzada.

Resulta curioso cómo las sociedades de cultura protestante tienen más conciencia del valor del trabajo como realización personal. La salvación se encuentra en la profesión. En la cultura de los países del sur de Europa, en cambio, prevalece la idea del trabajo como castigo divino y no como un camino de realización y santificación. Así, tanto en la palabra alemana «profesión», *Beruf*, como en la inglesa *calling*, resuena una idea religiosa. «Si hacemos un seguimiento histórico de esta palabra a través de las lenguas cultas, se ve, en primer lugar, que los pueblos latino-católicos no tienen, como tampoco la tiene la Antigüedad clásica, ninguna expresión similar para lo que nosotros llamamos “profesión” —un ámbito de trabajo sin límites, en el sentido de una actitud vital—, mientras que sí existe en todos los pueblos protestantes», expone el sociólogo Max Weber en su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*.

En resumen, es demasiado alto el búnker de autocreencias que un aspirante a una nueva oportunidad profesional a partir de cierta edad tiene que salvar, acentuado por una mentalidad heredada que no invita al emprendimiento.

El «no puedo», «no tengo derecho», «no valgo para», «es imposible conseguir» y «soy incapaz de» encabezan un cúmulo de prejuicios que, sólidamente arraigados, actúan como bloqueos mentales ante la opción de dar un impulso al itinerario profesional en una edad avanzada. Muy comunes son también los que condicionan dar un paso en el propósito apuntado:

- *No puedo confiar en nadie* es una creencia muy perniciosa, pues en un momento de crisis o debilidad, es importante apoyarse en la red o entorno cercano. En el ámbito personal y también en el profesional, tener la humildad de solicitar ayuda es un atributo valiosísimo. Por otra parte, el emprendimiento tiene en el binomio riesgo/confianza uno de sus pilares. Sin riesgo no hay aventura emprendedora y sin confianza —primero en uno mismo y luego en los demás—, no es posible saltar la barrera que presenta el riesgo que supone fracasar.
- *Haga lo que haga siempre me sucede lo mismo y la culpa de lo que me pasa es de los demás* son losas que atenazan cuando se trata de dar un paso al frente en el ámbito profesional. Uno de los elementos que configuran la personalidad emprendedora es la certeza de que las cosas que me suceden son fruto o causa —directa o indirecta— de las decisiones o comportamientos propios. Es el llamado «locus de control interno» o percepción que tiene el sujeto de que los eventos en los que se ve envuelto ocurren como consecuencia de sus propias acciones o decisiones. Poseer esta cualidad permite eliminar la creencia de que siempre sucede lo mismo y tener un control activo de la propia vida capaz de modificar los acontecimientos.
- *Quien tiene mucho dinero es porque se ha aprovechado de los demás para conseguirlo* es un tabú o imagen peyorativa del triunfador o del emprendedor de éxito. Existe todavía en nuestro país un sesgo negativo a la hora de enjuiciar la iniciativa, anteponiendo la sospecha. A la iniciativa privada, en España, se la ha mirado tradicionalmente con cierto recelo al no entender que el empresario es aquel que genera riqueza, empleo y bienestar. En esta visión, unida a la natural aversión al riesgo y a una histórica cultura cortesana, ha favorecido que se valore mejor lo público que lo privado. Por otra parte, en caso del colectivo femenino, todavía existe una percepción que discrimina la ambición de la mujer, por considerarla negativa, con respecto a la del hombre, apreciada como inherente al género.
- *Si expreso opiniones los demás se enfadarán o si manifiesto emociones los demás verán que soy vulnerable* afecta a la manifestación de emociones —principalmente con el sesgo masculino— o reconocimiento de errores. Uno de los rasgos que emerge de los análisis de perfiles profesionales y emprendedores en nuestro país es la alta aversión al riesgo como consecuencia del miedo al fracaso. Contrariamente a otras culturas, se penaliza de manera

implacable al fracasado, sin dejar espacio para considerar que el fallo, la equivocación o el fracaso, por simple que sea, es una potentísima fuente de aprendizaje.

- *Tomar decisiones es un proceso angustioso.* El conflicto está instalado en nuestras vidas desde que el hombre es hombre. Todos los días nos enfrentamos a pequeñas o grandes situaciones en las que debemos elegir por una u otra opción. Vivirlo no como un proceso penoso, sino como un desarrollo propio del ser humano, siendo consciente de lo que aporta, lo convierte en una oportunidad que se me ofrece de mejorar la calidad de vida.
- *No puedo cambiar.* El ser humano se resiste al cambio por miedo al fracaso, a la no aceptación, por comodidad, por inconsciencia o por falta de capacidad de renuncia. Conocer cuál de estas situaciones nos afecta más posibilita reparar conscientemente en ello y realizar las acciones necesarias para gestionarlo de forma más eficaz.
- *No puedo prescindir de esto.* El apego consiste en una vinculación afectiva extrema y duradera hacia otro individuo, objeto o situación, que condiciona de tal forma que impide o dificulta la libre toma de decisiones. Procede de la infancia y es esencial para el desarrollo afectivo, si bien llevado al extremo puede ser tremendamente invalidante. Aprender a decir adiós, vivir nuevas experiencias, enfocarse en el presente y aceptar que la vida se construye sobre la base de etapas nos hace más libres y consecuentes con el momento vital disfrutado.

Centrándonos en el colectivo de personas mayores de cincuenta años, las creencias más comunes instaladas en el subconsciente relativas al ámbito profesional son del tipo:

- No puedo conseguir el trabajo de mis sueños.
- Ya estoy viejo para emprender nuevos retos.
- No tengo capacidad para aprender y controlar las nuevas tecnologías.
- Es muy tarde para asumir riesgos.
- Mejor dinero fijo que experimentar nuevos e inciertos proyectos.
- No me entiendo con mis compañeros más jóvenes.
- Mi movilidad geográfica ya es limitada.
- Todos los jefes se aprovechan de sus empleados.
- No puedo aportar ya nada, ni intelectual ni emocionalmente.

Todas las creencias citadas, incubadas en los planos social, profesional e individual, han conformado una mentalidad que, a diferencia de las culturas antiguas, se ha volcado en el culto a la juventud, desechando la madurez y la vejez como partes valiosas de la vida humana.

Aceptando la posibilidad de determinadas limitaciones propias de su condición, en las personas florecen a partir de cierta edad capacidades intelectuales y emocionales debidas a la experiencia, que son altamente valorables y aprovechables para una sociedad que tiende a minusvalorarlas.

¿Es posible, por tanto, cambiar los valores y creencias almacenados en el subconsciente y que suponen un freno? ¿Es posible modificar ciertas creencias y sustituir pensamientos negativos y autolimitadores por pensamientos positivos? ¿Tenemos que resignarnos a aceptar que la edad es, *per se*, un factor de discriminación social y profesional? ¿Será cierto que a partir de los cincuenta es demasiado tarde para emprender?

No todo está perdido. Incluso cuando pensemos que la edad se ha echado encima para acometer cualquier desafío. Todos tenemos, según dice Vic Strecher, director del programa de Innovación y Emprendimiento Social en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Michigan, «mierda en nuestras vidas que podemos transformar en algo bello». El profesor lo ilustra a través de la historia del escarabajo pelotero. En él se inspira la deidad egipcia Khepri, cuya misión es empujar el sol a través del cielo cada día para salvarlo de la noche y protegerlo hasta la jornada siguiente. En la vida real, el escarabajo pelotero es un insecto especializado en transformar porciones de estiércol en bolas rodantes que, con la ayuda de las feromonas con las que las rocía, atraen a las hembras que acuden a éstas para aparearse y depositar los huevos en su interior. Increíble pero cierto.

¿Por dónde empezar? La Fundación Adecco ofrece una recomendación a los seniors para iniciar un nuevo camino: «No escondas tu edad: si tú no le das importancia, los demás tampoco lo harán. Si por el contrario, presupones que va a ser un problema, trasladarás este prejuicio a los demás, que tendrán más reticencias a la hora de abordar la contratación. Tampoco hace falta gritar a los cuatro vientos que tienes cincuenta y seis o cincuenta y nueve años. Lo mejor es, sencillamente, no dar protagonismo a un dato que no determina tus capacidades ni tu profesionalidad».

3. UNA NUEVA MIRADA

DESIDERIO: *Si el trabajo no va a Mahoma, Mahoma monta su propio negocio.*

ARTURO: *No es mala idea.*

ISIDRO: *Pero ¿qué dices?*

DESIDERIO: *¿Por qué no?*

ISIDRO: *¿A mi edad?*

ARTURO: *¿No eres joven para trabajar? Sólo se trata de pensar qué negocio.*

DESIDERIO: *Quien no se arriesga, no gana.*

Si buena parte de los obstáculos a los que se enfrenta un sénior, en el ámbito profesional en general y en el ámbito del emprendimiento en particular, tienen su base en creencias asentadas en el subconsciente, es de rigor analizar en qué medida se corresponden con la realidad.

Quizá poco puede hacerse para revertir las creencias extendidas en la sociedad en su conjunto y en el ámbito generalizado de la empresa. Pero sí está en nuestras manos, en mayor medida, combatir, desde la cotidianidad y el plano personal, los prejuicios que maniatan y obstaculizan avanzar. Aflige pensar en riadas de individuos rehenes de un ánimo inerme para hacer frente a una mentalidad tan insidiosa como traicionera.

No haría falta subrayar que el hombre es, ante todo, un ser creado en libertad. Capaz de todo. De lo mejor, pero también de lo peor. Como afirmaba el humanista Pico della Mirandola en su *Discurso sobre la dignidad del hombre*, reflexionando sobre la naturaleza humana: «No te concebí ni celestial ni terrenal para que, cual artista de tu ser, te esculpas de la forma que prefieras. Y de tu voluntad dependerá que te rebajes a los seres inferiores e irracionales o trates de elevarte y regenerarte en los superiores y próximos a la divinidad como los ángeles».

Ahora bien, ¿de qué manera sacar partido a esta libertad? ¿Cómo soltar amarras de creencias y estereotipos dañinos? ¿Cómo trabaja nuestro cerebro? ¿Es posible conformar una visión distinta de la que parece imponer la realidad? ¿Podemos modificar el pensamiento a través del ejercicio de hábitos cognitivos que posibiliten dar un giro a conductas en muchos casos impuestas o heredadas? ¿Es posible entrenar las capacidades como en un gimnasio para elevar nuestro ser a la divinidad de los ángeles?

La inteligencia emocional es una herramienta fundamental a la hora de conocer y gestionar prejuicios que son lastres para generar actitudes positivas, minimizando debilidades y maximizando fortalezas. Y clave para aquilatar la voluntad y generar una actitud positiva que nos ponga en la dirección de lo que anhelamos.

3.1. ALGO DE NEUROCIENCIA

Cuando el premio Nobel de Medicina, Santiago Ramón y Cajal, afirmó hace ya más de un siglo que «todo ser humano, si se lo propone, puede ser escultor de su propio cerebro», muchos consideraron que había ido demasiado lejos. ¿Cómo un órgano tan complejo y desconocido puede ser moldeable a través de las propias acciones? ¿Existe la posibilidad real de seguir desarrollando la capacidad cognitiva? ¿Incluso a partir de una avanzada edad?

El investigador francés Louis Pasteur sostenía que «la suerte favorece sólo a la mente preparada», argumentando que los *flashes de creatividad* no aparecen de golpe, sino que son fruto de una preparación y entrenamiento mental.

Los autores citados apelan a la plasticidad cerebral como elemento esencial de la capacidad adaptativa del ser humano. La plasticidad es una propiedad inherente al cerebro y permite la adaptación al entorno cambiante. Las neuronas no son células aisladas, sino que se encuentran formando grupos y asociándose unas con otras estableciendo redes neuronales o sinapsis. Su cantidad determina, en respuesta a un estímulo, la capacidad de reacción.

Hoy se conoce que, desde el punto de vista neurocientífico, este tipo de asociaciones o redes es cambiante según la naturaleza, intensidad o situación. El cerebro es plástico, porque la eficacia que tienen esas redes en la transmisión de la información puede variar y, por lo tanto, cambiar las reacciones según el entorno. Con cada experiencia, conocimiento o pensamiento, las neuronas desarrollan filamentos (axones y dendritas) que al conectarse crean un mayor número de conexiones y potencian el músculo cerebral.

Lo importante es que estos cambios no tienen fin; se producen a lo largo de toda la vida. No existe un límite de edad a partir del cual el cerebro deja de fortalecerse. Sin embargo, para que ello ocurra, es necesario crear, reforzar esos «caminos neuronales» a través de repeticiones o hábitos que posibiliten que los surcos generados se afiancen, se hagan cada vez más profundos. La plasticidad cerebral permite tener una salud mental de mejor y mayor calidad durante más tiempo.

El cerebro está en evolución y adaptación constante y, bien entrenado, los cambios se van estabilizando y, por tanto, las actualizaciones cerebrales se hacen permanentes. A través de los hábitos, la actividad mental puede fortalecerse. Esto provoca al cerebro una especie de sorpresa, lo que modifica su paso como en un baile y lo conduce a nuevas adaptaciones que le hacen mantener el vigor propio de la juventud.

Tradicionalmente existía la creencia de que el cerebro pierde neuronas, y esto lo atrofia y desvirtúa su funcionalidad. Sin embargo, los estudios más recientes demuestran que la salud del cerebro depende en gran medida de su uso. De cómo se entrena cada día para seguir afrontando retos. El encéfalo sigue respondiendo a nuevas situaciones con procesos de aprendizaje y va adecuando sus prioridades. Algunas funciones cognitivas como la memoria, el razonamiento o la capacidad de resolver problemas complejos

pueden manifestar algún tipo de declive con la edad, pero está demostrado que siete de cada ocho personas mayores de sesenta y cinco años gozan de un funcionamiento cerebral normal.

Otras capacidades, como la comúnmente denominada sabiduría, mejoran con el transcurrir del calendario. «Las cosas tienen sus estaciones, y hasta algunas formas de eminencia se ponen de moda y luego dejan de estarlo. Pero la sabiduría tiene una ventaja: es eterna», escribe el jesuita y escritor del Siglo de Oro, Baltasar Gracián, en *El arte de la prudencia*.

La amplitud de conocimientos, la capacidad de juicio o la empatía y la gestión emocional incluso se expanden con los años, aunque la velocidad de procesamiento se ralentice. La evolución no se produce de manera uniforme en todos los individuos. Puede hablarse de «envejecimiento exitoso» cuando se da una menor pérdida cognitiva o disfunción frente al denominado «envejecimiento acelerado» propio de personas que muestran un proceso de deterioro precoz.

Pero incluso en privación de facultades físicas o cognitivas relacionadas con la edad, la capacidad del individuo para sobreponerse y permanecer activo es sencillamente asombrosa. De otra manera, el testamento literario de William Shakespeare no sería una obra tan excepcional como *La tempestad*. O que la Novena Sinfonía, obra cumbre de Beethoven, fuera la última que el compositor escribió antes de morir en 1827 cuando la sordera y una precaria salud física y mental acuciaban su existencia.

La identificación de factores genéticos, comportamientos, estilos de vida o cambio de hábitos permiten activar medidas preventivas para reducir y disminuir estas alteraciones cognitivas. Numerosos estudios demuestran la importancia de mantener vidas mentalmente ricas, con abundante y placentera vida social y afectiva, lo que de forma indefectible incluye cuidar de los demás, gestionar emociones y sentirnos queridos. Así lo confirma el investigador y profesor castellanoleonés José Ramón Alonso en su obra *¿El cerebro nace o se hace?* En la misma línea, investigaciones de la Universidad de Pittsburgh demuestran que el ejercicio físico e intelectual detienen la pérdida de volumen cerebral y contienen el deterioro de las habilidades mentales asociadas a la edad.

Incluso el cerebro maduro o envejecido sigue siendo una estructura dinámica que va solventando cambios y haciendo una continua reorganización funcional. Respondiendo con un cerebro más generalista se compensa la pérdida de volumen o la reducción de la sustancia blanca. Parece que empeoramos al reconocer caras u objetos, pero mejoramos en solventar problemas emocionales más orientados al sentido de la vida.

¿Hasta qué edad se puede desarrollar la inteligencia? La revista *Psychological Science* señala que depende del momento y de la variante. En determinadas facetas, el pico de la inteligencia se alcanza a edades tempranas, mientras que otras continúan su proceso y encuentran su madurez a partir de cuarenta o cincuenta años. A pesar de que

cada habilidad intelectual tiene un momento para empezar a ser desarrollada, una publicación del *Business Insider* destaca que la edad a la que se alcanza la cumbre de todas estas habilidades es aproximadamente en torno a los cincuenta años.

Según la Escala de Inteligencia para Adultos, test psicométrico desarrollado por el psicólogo rumano-estadounidense David Weschler, las habilidades sobre el vocabulario o la comprensión de lectura tienden a mejorar con el paso de los años. En cambio, empiezan a descender aquéllas relacionadas con las habilidades visuales que implican recordar pequeños detalles. Así, la edad de los cincuenta es un punto de inflexión en el que determinadas habilidades tienden a mejorar, otras inician su desgaste y otras estabilizan su desarrollo.

En las conclusiones de un estudio elaborado por los doctores norteamericanos Joshua K. Hartshorne y Laura T. Germine, se afirma que, a medida que las personas cumplen años, el cerebro activa ciertas zonas para hacerlo más útil a las necesidades del momento pero, a la vez, con el paso del tiempo otras dejan de tener prioridad.

En resumen, el cerebro responde de forma variable a nuestro envejecimiento: procede a la pérdida de determinadas facultades y, sin embargo, potencia otras. La corteza prefrontal muestra más actividad en personas de más edad que en personas jóvenes, mientras las regiones posteriores del cerebro evidencian una reducción en respuestas y estímulos.

Por tanto, ¿qué impide u obstaculiza dar un giro a la vida emprendiendo nuevos retos a partir de los cincuenta? ¿Cómo evitar que ciertas limitaciones —principalmente físicas— se proyecten menoscabando determinadas facultades mentales y emocionales? O ¿cómo afrontar antiguas creencias y reticencias a cambiar estilos de vida que impiden crear nuevos surcos neuronales y, por consiguiente, seguir manteniendo el cerebro en un estado de perfecta actividad? ¿Cuestión de poder o de querer?

3.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

«Renuévate, ríe de manera estridente, presume, mantén el color de las mejillas y el fuego en tus ojos, preserva tu persona y tu espíritu animal», escribe el escritor inglés del siglo XIX William Hazlitt, célebre por sus ensayos humanísticos. En su alegato, susceptible de ser extrapolado a cualquier aspecto de la existencia, se deja traslucir el impacto positivo de conjugar emociones.

Se ha incidido con anterioridad en cómo tradicionalmente se creyó que a partir de cierta edad la dotación de neuronas no se renovaba. En cambio, las nuevas sinapsis modifican las conexiones cerebrales a través de la actividad mental. La plasticidad cerebral permite crear nuevos surcos neuronales a raíz de estímulos como escuchar música, viajar, leer, bailar, pensar, etc. Por lo tanto, es la actitud, las creencias y conductas frente a lo que sucede alrededor, lo que determina la respuesta cerebral.

No es, por tanto, cuestión sólo de poder, lo que limita revertir una situación amenazante y comenzar a asumir nuevos desafíos vitales y laborales. Ni tampoco la edad es, en general, un factor determinante que impida acopiar motivación y relanzar una carrera profesional.

Las emociones influyen decisivamente en la actividad diaria y en la toma de decisiones, con frecuencia de manera inconsciente. ¿Compré mi coche en función de un frío cálculo de potencia y rentabilidad comparando diferentes modelos y precios? ¿O porque era el modelo más atractivo y que más sintonizaba con mi estatus? ¿El trabajo que desempeño es el que resulta de mi preparación académica o el más cómodo porque no me atrevo a dar el salto y emprender algo mejor? Se plantea así el eterno dilema entre racionalidad y emocionalidad.

Gran parte de las decisiones son influenciadas en mayor o menor grado por las emociones. Hay personas con un dominio del mundo emocional increíble. Todos conocemos a individuos con capacidades intelectuales limitadas, pero con una riqueza emocional capaz de procurarles éxitos en diferentes ámbitos personales y profesionales. En la inteligencia emocional podemos encontrar dónde apoyar el pie para dar el salto a emprender un nuevo proyecto profesional a partir de cierta edad.

Pero ¿qué es la inteligencia emocional? ¿Cómo gestionar de manera efectiva esta herramienta que forma parte de la personalidad? Y sobre todo, ¿cómo sacarle rédito a la hora de relanzar una vida profesional?

Forma parte de la naturaleza humana sentir alegría, tristeza, miedo, enfado, o sorpresa. «Cualquiera puede enfadarse, eso es muy fácil. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y de la forma correcta, eso ciertamente, no resulta tan fácil», afirmaba el filósofo Aristóteles. La inteligencia emocional apunta al modo como se gestionan las emociones y es una potente palanca que puede ser facilitadora o, en cambio, de impedimento para alcanzar el éxito.

El afamado escritor y psicólogo norteamericano Daniel Goleman, máxima autoridad de la disciplina, planteó la clásica discusión entre cognición y emoción de un modo novedoso. Tradicionalmente se asociaba lo cognitivo con la razón y el cerebro, y por tanto con lo inteligente, positivo, profesional, científico y académico. La dimensión emocional quedaba en un plano de inferioridad asociada con los sentimientos, lo familiar, la pasión y los instintos.

El autor propuso un giro radical. Habla de una inteligencia intrapersonal que tiene que ver con el grado de autoconocimiento, la capacidad de gestionar las emociones y la motivación hacia el objetivo deseado; y una inteligencia interpersonal relacionada con las habilidades sociales y la empatía hacia los demás. El ejercicio y uso de estas facultades, así como el conocimiento de las fortalezas y debilidades propias, posibilitan

una visión distinta y alternativa de la realidad muy útil en cualquier proyecto que se quiera emprender. No se trata, por tanto, de cuán inteligentes somos, sino de cómo utilizamos la inteligencia.

En resumen, tenemos ingredientes sabrosos que permiten visualizar un buen menú. Sabemos que el cerebro, lejos de estar determinado para un declive a partir de cierta edad, puede mantener un grado de perfecta actividad. En segundo lugar, contamos con la capacidad para dar la vuelta a la tormenta de prejuicios y creencias que, desde la sociedad, el mundo de la empresa y la propia individualidad, nos atan las manos al mástil de la desmotivación, apatía, indiferencia, desconfianza y falta de autoestima para afrontar retos cuando las canas nos invaden. Por último, tenemos al alcance una serie de experiencias y fortalezas muy interesantes que, en muchos casos, provienen del andamiaje emocional. ¿Cómo armar entonces definitivamente nuestro yo para liberarnos de los miedos y empoderarnos hacia el éxito, incluso después de soplar cincuenta o sesenta velas de la tarta de cumpleaños?

3.3. ¿EMPRENDER A PARTIR DE LOS CINCUENTA?

Gracias a extraordinarios avances médicos disfrutamos actualmente de un extra de quince o veinte años de vida con respecto a épocas anteriores. Aparece una nueva etapa vital antes de la ancianidad, entre los cincuenta y setenta, que se ha bautizado como la generación *silver*. Ello trae consigo un cambio radical porque permite que millones de personas de esa edad sigan trabajando, ahorrando, creando y consumiendo.

Será posible que nazcan nuevas industrias y nuevos emprendedores, muchos de ellos sénior, que encuentren oportunidades donde nadie pensó que podía haberlas. Estas líneas encierran la sinopsis de *La revolución de las canas* (2018), de Iñaki Ortega y Antonio Huertas. Estos autores no pueden dar más en el clavo de una nueva realidad, anticipando que el emprendimiento sénior será un ecosistema a tener muy en cuenta en los próximos lustros.

Acerquémonos primero a la esencia de lo que significa emprender. Cuando escuchamos o leemos el término *emprendimiento*, la mente se traslada como un resorte al laborioso ejercicio de crear una empresa o levantar un negocio. Sin embargo, *emprender*, en su acepción original, va mucho más allá que todo eso. Como se argumenta en *Emprender o no emprender: Shakespeare, un modelo de emprendimiento para la humanidad* (2015) de Fernando Lallana, «la acción de emprender trasciende la redacción de un plan de negocio, la selección de una plantilla de empleados, el análisis de un balance o una cuenta de resultados, o la solicitud de una subvención o un crédito bancario».

Emprender es toda iniciativa que busca un objetivo asumiendo un riesgo, mayor o menor, y que requiere una cierta dosis de esfuerzo o dedicación. Entendido así, los individuos estamos poniendo en marcha de manera continuada multitud de microemprendimientos cotidianos: acudir al trabajo, preparar unas vacaciones o cumplir

con un estricto régimen alimentario. También formar una familia puede ser considerada una acción emprendedora como así lo entiende Lola, la hija política de nuestro protagonista Desiderio cuando anhela, por encima de todo, tener su primer hijo. Y por supuesto, montar una empresa es un emprendimiento, en este caso mercantil. Como afirman los profesores José Antonio Marina y Álvaro Pombo en *La creatividad literaria*, «hay una creatividad cotidiana que forma parte deseable del desarrollo de la inteligencia. Consiste en elaborar proyectos nuevos o en resolver problemas de siempre con soluciones nuevas».

Visto así, se podría concluir que, de alguna manera, todos somos emprendedores. O a decir mejor, todos llevamos dentro un pequeño emprendedor con la libertad o responsabilidad de alimentar y hacerlo crecer. En esta línea, es inspiradora la definición de *emprendimiento* que ofrece el Libro Verde de la Comisión Europea de 2003, asociada al espíritu empresarial: «Es, sobre todo, una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo».

El emprendimiento es, desde esta óptica, una actitud, un ejercicio único, un descubrimiento personal, propio de un espíritu de aventura. No hay que olvidar que el término deriva del francés *entrepreneur*, que significa ‘aventurero’. Por eso es sólo para corazones valientes. Como representan nuestros protagonistas Isidro, Desiderio y Arturo a la hora de lanzarse a levantar su proyecto.

Este enfoque barniza el largometraje *Abuelos* y el premio asociado +50 Emprende. Más allá que suscitar vocaciones emprendedoras de carácter empresarial, la pretensión es generar un movimiento social en torno al lema *#nuncaestarde*.

Nunca es tarde para iniciar una nueva etapa personal o profesional, para encontrar la motivación, nunca es tarde para afrontar nuevos desafíos, nunca es tarde para aprender y descubrir, nunca es tarde para viajar o para enamorarse... Este proyecto es un alegato para derribar las barreras que discriminan por edad y una fuente de motivación para mantener un espíritu intacto. «No debemos vivir la vejez recordando el tiempo pasado, sino haciendo planes para el tiempo que nos queda, ya sea un día, un mes o varios años, con la esperanza de poder realizar unos proyectos que no habíamos podido acometer en los años juveniles», sugiere la doctora Levi-Montalcini en su inspirador ensayo *El as en la manga. Dones reservados a la vejez*.

Pero es el emprendimiento mercantil el estilete sobre el que toma cuerpo esta construcción. Es el mascarón de proa capaz de abrir paso a los mayores de cincuenta años en el mercado de trabajo y así poder seguir desarrollando sus capacidades profesionales. Y no se trata solamente de motivar a quienes se han quedado fuera del mercado laboral. También están llamadas a adherirse a esta cruzada miles de personas que soportan desmotivadas un puesto de trabajo y no se atreven a dar un paso para echar a volar hacia un proyecto profesional por cuenta propia que verdaderamente les apasionaría. «Muchas personas se conforman con un puesto de trabajo años y años, aun sabiendo que podrían encontrar algo mejor, pero el miedo al fracaso las inmoviliza. No

pretendo que abandones tu trabajo, pero sí que te plantees la posibilidad de superación en cada aspecto de tu vida», exhorta el psicólogo Bernabé Tierno en su obra *Atrévete a triunfar*.

Veamos a continuación con qué herramientas cuentan las personas a partir de cierta edad para relanzar su trayectoria profesional. Qué argumentos existen para abrir la puerta a desafíos que permitan cumplir muchos de los sueños no realizados en etapas anteriores.

3.4. ARMAS PARA EL ÉXITO

Las premisas apuntadas desembocan en un elenco de preguntas cruciales: ¿Es posible emprender una actividad mercantil con éxito a partir de los cincuenta? ¿O resulta un espejismo? Y siendo más o menos factible, ¿es recomendable o es un imprudente ejercicio de voluntarismo?

Por otra parte, y sin caer en un imprudente optimismo, ¿posee una persona de esta edad algún tipo de ventaja a la hora de emprender con respecto a otra más joven? ¿O es preferible eliminar toda tentación al considerarla de alto riesgo y con escasas posibilidades de éxito?

Para responder adecuadamente es preciso un ejercicio cabal y objetivo de identificación de fortalezas y debilidades del colectivo sénior a la hora de acometer un proyecto emprendedor. No sería honesto poner encima de la mesa argumentos sacados de la chistera simplemente con un ilusorio ejercicio de voluntad. Son muchos los riesgos, personales y económicos, para hacer bromas. Emprender no es sencillo. «No existen ideas brillantes que, por sí solas, den lugar a negocios redondos: Lo esencial es cómo un concepto se pone en práctica. Sin embargo el 90 por ciento de las iniciativas fracasan antes de cuatro años», reza la sinopsis de *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advertieron*, de Fernando Trías de Bes.

Dadas las dificultades, no son pocas las personas que, a partir de cierta edad, no tienen más aspiración —por otro lado legítima— que entregarse a una vida tranquila y exenta de preocupaciones. ¡Para qué complicarse la vida! Otras simplemente se dejan llevar por un insípido desánimo para ir reduciendo su existencia personal y profesional a un mero ejercicio de «ir pasando los días».

Sin embargo, cada vez hay muchas más que no se conforman con una tercera edad cercenada de toda ilusión o motivación profesional; y desean extender su trayectoria —bien por necesidad, bien por oportunidad— hacia la búsqueda de nuevos horizontes. «Con el crepúsculo y la puesta del sol, el día y la vida envejecen, y abren espacios para todo aquello que a uno le ha alegrado un día o una vida entera», afirma el psicoterapeuta contemporáneo alemán Ruediger Dahlke.

Antes de nada, estos corajudos deben hacer frente, como se ha visto, al imaginario construido sobre las debilidades, que a cierta edad hacen sombra a las fortalezas. Si ya de por sí emprender es una tarea compleja en cualquier etapa vital, qué imaginar para

una persona de cincuenta, sesenta o setenta años. Hay que poseer grandes dosis de espíritu y convencimiento.

Mención especial merece el colectivo femenino. Para una mujer madura el desafío todavía es más elevado. «En nuestra sociedad, aún existe una imagen entendida como una etapa en la que se pierden la juventud, el atractivo, la salud», expone la Sociedad Española de Ginecología y Obstetricia en un informe de 2018. Sin embargo, es curioso observar que el 40 por ciento de las mujeres emprendedoras en España tienen más de cincuenta años y, afortunadamente, la brecha con respecto al emprendimiento masculino se acorta año tras año. Las mujeres involucradas en nuevas iniciativas emprendedoras han aumentado desde 2016 casi en un 20 por ciento, dos puntos por encima de la tasa masculina.

TENA Lady ha lanzado recientemente el I Premio a las Mujeres que Triunfan, con el objetivo de reconocer a mujeres exitosas después de la menopausia desde el ángulo de la superación, el esfuerzo personal y la capacidad de reinventarse y enfrentar las dificultades de su día a día. «Es esencial no bajar la guardia y actuar para el reconocimiento debido y justo de la mujer madura como protagonista y no como víctima. La edad aporta experiencia y saber, y es esencial que la mujer no lo olvide, tenga confianza en sí misma, no se deje arrebatar sus derechos y aprenda no sólo a añadir años con calidad a la vida, sino también vida con calidad a los años», afirma la periodista Rosa María Calaf, colaboradora de la iniciativa.

En el Google Campus Madrid, una antigua fábrica reconvertida en un centro de aceleración e innovación, se ubican proyectos tan singulares como *Campus for Moms* y *Campus for Women*. «Crear un entorno favorable para que las mujeres se lancen a formar parte activa de este ecosistema emprendedor, darles visibilidad y trasladar el mensaje de que si quieres, puedes», afirma la directora del complejo, Sofía Benjumea.

Es obligada una observación al papel que desempeñan los personajes femeninos en el largometraje que da pie a este libro. A simple vista, podría parecer que existe un sesgo de género al ceñir la historia del emprendimiento a tres hombres. Cabría pensar que la película ahonda en algún tipo de indecente segregación. Todo lo contrario. Son las figuras de Amalia, Lola, Teresa y Violeta las que evidencian, de manera intencionada y cada una desde su lugar y circunstancia, el emprendimiento entendido como una actitud positiva y una perseverancia hacia la consecución de sueños asumiendo riesgos. Más aún, el guion conduce y eleva a sus figuras femeninas al pedestal del genuino protagonismo. Las mujeres son cooperadoras imprescindibles para que Isidro, Desiderio y Arturo superen sus peores momentos, resistan el deseo de abandonar y logren finalmente su objetivo. No es frívolo considerar que, con su entrega, arrojo, inteligencia, fidelidad y mano izquierda, son los perfiles más cercanos al concepto de emprendimiento que el proyecto desea transmitir.

Con todo, planea en la sociedad en su conjunto un pensamiento generalizado de que, a partir de una edad, hombres o mujeres no pueden o no deberían involucrarse en proyectos emprendedores que exijan riesgo. Incluso dentro de estos colectivos se extiende una escasa autoconfianza en ni siquiera plantearse un proyecto empresarial.

Es cierto que la naturaleza, en su vertiente puramente física, comienza a deteriorarse, en general, a partir de una edad. No puede ocultarse que ciertas facultades comienzan a mermar. La vista, el oído, los reflejos, la resistencia física, la próstata o el colesterol elevan la frecuencia de asistencia médica. Sin embargo, existe una perversa asociación que extiende la limitación física a todas las dimensiones de la naturaleza humana, siguiendo la lógica —o ilógica— derivada del universo de creencias. Al contrario, se constata que existen múltiples capacidades o habilidades que, lejos de decrecer, se consolidan y acrecientan. Son principalmente las vinculadas a la experiencia.

La experiencia acumulada en su sentido amplio puede emerger como un potente recurso susceptible de ser capitalizado. No hay que olvidar que la inteligencia emocional de las personas mayores está condicionada y alimentada, principalmente, por la experiencia. Los años enseñan a controlar de mejor manera situaciones emocionales. Los mayores entienden mucho mejor que los jóvenes sus procesos internos y tienen más recursos para regularlos con acierto.

Cuando esto se hace consciente, la persona, lejos de adentrarse en el túnel del «ir tirando» o el «dejarse llevar», puede sostener un alto grado de autoestima, confianza y seguridad, ingredientes necesarios para acometer cualquier desafío, empresarial o de cualquier naturaleza. El adulto prolonga la certeza de seguir siendo el protagonista y conductor de su vida, manteniendo la expectativa de vivirla plenamente conservando al máximo estímulos y motivaciones.

Son abundantes los ejemplos que ilustran esta tesis. «Los inversores [...] ven a las personas mayores como si estuvieran limitadas, incapacitadas o simplemente no estuvieran a la altura de la tarea. Nada podría estar más lejos de la realidad», afirma Paul Tasner, un emprendedor que a sus sesenta y seis años ha fundado Pulp Works, una empresa que fabrica *packaging* biodegradable. Con un espíritu envidiablemente joven, lamenta que «se nos ha hecho creer que los emprendedores seniors no van a tener éxito, que sólo tienen ideas y estrategias anticuadas. Eso es idiota». Con amargura asegura que las personas mayores se han convertido en «“el daño colateral” de nuestra cultura juvenil y eso es muy desafortunado».

Paul está orgulloso de haberse tirado a la piscina tan tarde, aunque reconoce que tuvo los miedos propios de su edad. Afirma que «cuanto más viejo te vuelves, más temes que nunca tendrás la oportunidad de montar un proyecto emprendedor propio». Sin embargo, no se dejó atrapar por el pánico. No se podía imaginar a sí mismo «muriéndose arrepentido» por no hacer lo que realmente le apasionaba.

La Fundación Kauffman, una organización que respalda la creación de *startups* en Estados Unidos, confirma que hay un número creciente de personas que comienzan su propio negocio a una edad avanzada y son conocidos como «emprendedores bis». El 23,4 por ciento de los negocios que comenzaron en 2012 fueron constituidos por individuos entre cincuenta y cinco y sesenta y cuatro años. Un dato relevante del empoderamiento creciente de la mujer es que el 10 por ciento de las mujeres estadounidenses de la misma franja de edad han dado pasos para comenzar su propio negocio.

Tres emprendedores sénior españoles son los cofundadores de SeAceptanIdeas, el primer *coworking* tecnológico de nuestro país. Ubicado en el barrio madrileño de Pueblo Nuevo y reconstruido a partir de un antiguo almacén de basuras, va más allá de un *coworking* tradicional. «Nos transformamos en emprendedores sénior por la necesidad de continuar siendo productivos y volcar toda nuestra necesidad en nuevos proyectos», confirman en el blog <www.merca2.com>.

«Creo que lo tenemos mucho más difícil que los emprendedores de veinte o treinta años por la falta de ayudas y proyectos en los que encajar con esta edad. Además, hay un pensamiento generalizado de que los jóvenes tienen buenas ideas y son sólo ellos los capaces de realizar proyectos con los nuevos recursos y tecnologías y una creencia de que a una edad no puedes reinventarte ni reciclarte», se lamenta el consejero delegado de SeAceptanIdeas. «Parece que la edad resta valores, cuando en realidad suma experiencia, paciencia, concentración y creatividad», defiende. «Ganas de trabajar, experiencia tanto laboral como en el entorno real, resolución, disposición, conocimiento, paciencia, pericia, picardía, visión global y, aunque suene ridículo, una pizca de “olfato” que te hace intuir el camino correcto entre todos los posibles», aporta un emprendedor sénior como fortaleza en relación con los juniors.

Si bien el optimismo vital es una capacidad emocional de importancia a cualquier edad, es crucial conforme el almanaque va dejando caer hojas. Asumiendo ciertas limitaciones físicas, una actitud optimista favorece la valoración de los obstáculos como modificables, lo cual moviliza la búsqueda de situaciones más ventajosas. El optimismo llevará a no atormentarse por cuánto tiempo resta de vida y permitirá participar activamente en la construcción del cómo disfrutarla intensamente.

Los profesores Teemu Kautonen y Maria Minniti son autores del estudio '*Fifty is the new thirty*': ageing well and start-up activities, y observan que la edad subjetiva de los mayores de cincuenta años tiene una influencia positiva de primer orden en el éxito de sus iniciativas emprendedoras. La investigación descansa en la idea de que el comportamiento psicológico e incluso físico puestos en juego en una actividad profesional por cuenta propia están, estadísticamente, más asociados a la edad subjetiva que a la cronológica.

En muchas personas de edad se constata el denominado «efecto positividad». Después de hacer balance de lo vivido o experimentado, generan un instinto especial que las hace quedarse con aquellas situaciones que les fueron gratificantes. Este filtro personal las hace orientarse al lado positivo de las cosas, a generar vínculos de calidad y a evaluar los acontecimientos diarios desde una visión mucho más optimista.

Precisamente, el emprendimiento se sustenta en la generación de expectativas. Una personalidad marcadamente optimista es irremplazable para el éxito. «Un líder es un negociador de expectativas» repetía una y otra vez Napoleón Bonaparte a sus tropas. El emprendedor no deja de ser aventurero, a cualquier edad, y un espíritu de aventura conserva siempre la capacidad de mirar al futuro, descubrir nuevos horizontes y adentrarse en terrenos inhóspitos de manera constante. Ejemplo de ello son los veteranos alpinistas, espejo para los emprendedores seniors. A pesar de su edad, siguen manteniendo intacto el espíritu combativo y la ilusión por coronar nuevas cimas.

Sirve de muestra el abulense Carlos Soria que, a sus setenta y nueve años, conserva la ambición de ser la persona con más edad capaz de completar los catorce ochomiles del planeta. No es baladí señalar que diez de ellos los ha escalado después de cumplir los sesenta años, entre ellos el Annapurna, coronado a los setenta y siete. Este gran emprendedor ha suscitado el interés inversor de entidades como BBVA, El Corte Inglés, IFEMA y Correos sólo cuando sobrepasó la edad de jubilación, con lo que se cumple así la máxima de que un buen producto o servicio siempre cuenta con dinero dispuesto a invertir. ¿Alguien puede pensar que la base de los éxitos de Soria radica simplemente en seguir manteniendo un estado físico envidiable? Sin duda, el resorte emocional tiene mucho que ver con su actitud de superación permanente.

Cualquier capacidad puede ejercitarse de una forma positiva en mayor o menor medida, sustentada en el trampolín de la inteligencia emocional. «Al menos un 80 por ciento del éxito en la edad adulta proviene de la inteligencia emocional», confirma Daniel Goleman. Todos tenemos esta herramienta dentro, muchas veces, sin saberlo. Sólo hay que ponerse manos a la obra. Leer, observar y aprender de otros que de forma natural poseen una inteligencia emocional innata puede ayudarnos. Lo más importante es que la inteligencia emocional se puede aprender. Y el primer paso es decidirse y quererlo con fuerza.

La inteligencia emocional en los seniors se explica gracias a la selectividad socioemocional. La persona se enfrenta, de manera más o menos consciente, al hecho de que el final de vida está más cercano. Esta circunstancia existencial hace que la conducta se focalice hacia experiencias emocionalmente gratificantes. Ya no importan tanto las recompensas futuras. Se prioriza disfrutar del aquí y ahora. El *carpe diem* se eleva a su máxima expresión. Los planes a largo plazo cada vez tienen menos sentido.

Esta circunstancia, que pudiera actuar en contra de un emprendedor, al que se atribuye comúnmente la pericia de planificar el futuro, puede ser una gran fortaleza si se acomoda de manera propicia. La infranqueable barrera construida sobre miedos y

riesgos, a menudo sobredimensionados, puede verse acotada en personas de mayor edad. Ello pudiera facilitar una «sana inconsciencia» que reduce el temor al fracaso, principal freno del emprendedor.

Veamos en esta clave las fortalezas que puede almacenar una persona que ha sobrepasado la edad de los diez lustros con respecto a una persona joven. Se trata de identificarlas para que, en primer lugar, sean acicate en la tarea de rehacer una vida profesional plena y exitosa. Y en segundo lugar, no dejen de madurar y dar el fruto apetecido.

¿Qué entendemos por fortalezas? En el estudio *Las fortalezas en personas mayores como factor que aumenta el bienestar*, de los investigadores Encarnación Ramírez, Ana R. Ortega y Rafael Martos, de la Universidad de Jaén, se dice que son «características positivas de la personalidad que pueden actuar dirigiendo u organizando nuestro propio comportamiento. Actúan como características fijas que se repiten a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones y se desarrollan o se modifican a partir de las interacciones del individuo con el propio entorno». Los autores constatan, por ejemplo, que la apreciación de la belleza, la autenticidad, el liderazgo y la apertura de mente se presentan con más frecuencia entre personas adultas.

Según el Instituto Superior de Estudios Psicológicos, «envejecer con éxito depende de fomentar una vejez saludable». Con el objetivo de reducir la probabilidad del déficit cognitivo por la edad, hay iniciativas científicas que ayudan a crear una mayor reserva cognitiva y fomentar la prevención primaria. Cada vez más investigadores constatan que en el proceso de envejecimiento, el factor genético pesa tan sólo el 25 por ciento, mientras que el ambiente determina el resto. Y es evidente que el mantenimiento de una actividad profesional contribuye de manera decisiva al retraso del deterioro cognitivo.

Examinemos a continuación diferentes competencias, clasificadas según la categorización marcada por la inteligencia emocional, que pueden convertirse en fortalezas o en elementos diferenciadores de personas de mayor edad a la hora de acometer un proyecto emprendedor. Como se ha dicho, no será complicado extrapolar estos ingredientes a todas las facetas de la vida, personales y profesionales.

3.4.1. Fortalezas emocionales intrapersonales

La inteligencia intrapersonal está conectada al mundo emocional propio. A todo lo que tiene que ver con la persona, la gestión y regulación del espacio interior. Qué sucede, cómo se detecta, gestiona, regula y cómo se activa el aguijón hacia una existencia más plena dependen, en buen grado, del autoconocimiento, la autorregulación y la automotivación.

¿Quién mejor que una persona madura para conocer la gama de emociones humanas y las consecuencias, positivas y negativas, de los vaivenes afectivos; para identificar y sopesar el valor de la creatividad, de la alegría, del entusiasmo, de la

ilusión, del dolor de la pérdida o ausencia, del sabor amargo del fracaso, del arrepentimiento y de la rabia por dejar pasar una oportunidad?

El ejemplo de muchos mayores que, expulsados del mercado de trabajo o entrados en la etapa de la llamada «jubilación», vuelven a estudiar, a ejercer nuevas tareas, a dedicarse a los demás en valiosas acciones de voluntariado, o a emprender, son el signo de que estamos ciegos para ver la riqueza que se esconde en la plenitud de la vida. El ser humano a medida que madura camina hacia una existencia más plena. Toda la vida es esperanza de que lo mejor está por venir, es esperanza firme de que, aun con algún deterioro físico, la interioridad no deja de crecer.

a) Sentido de la vida profundo y auténtico

ISIDRO: *¿Cuánto tiempo dedicamos a lo verdaderamente importante? Todo el mundo se queja de que tiene pocas vacaciones, o no tiene tiempo libre, o que le queda mucho para la jubilación. La vida es aquello que pasa mientras nosotros estamos ocupados en otra cosa. ¿En qué? En el trabajo. Parece que el trabajo fuera el enemigo de la vida. La empresa contra la familia. Pero ¿por qué tiene que ser así? ¿Por qué no conseguimos que firmen una tregua? ¿Que se hagan aliados, amigos? En fin, nuestro proyecto quiere dar un paso más. Crear una guardería dentro de la empresa.*

El sentido de la vida es la razón última que guía todo lo que somos y hacemos. Queda vinculada a cómo experimentamos cada una de las horas, los días, meses y años, moldeando el propósito de la existencia. La razón de vivir es responsable del sentimiento de plenitud.

Un artículo publicado en *El País* (18-05-2017) titulado «El sentido de la vida existe y no tiene que ver con la charlatanería», expone la investigación dirigida por la psicóloga Mei-Chuan Wang de la Universidad de Memphis. Allí se afirma que encontrar un sentido de la vida profundo y auténtico ayuda a reducir el estrés y las tendencias suicidas. En el mismo artículo se asegura, por parte del Centro Rush para el Alzheimer de Chicago, que tener la conciencia de que lo que se hace tiene sentido reduce la incidencia de la enfermedad y el deterioro cognitivo en personas mayores. Por último, Kim Erich, del departamento de Psicología de la Universidad de Michigan, ha estudiado cómo dar sentido a la vida disminuye el riesgo de infarto en la edad avanzada.

El sentido a la vida es trascendental en todo lo que el ser humano es y hace. Y la actividad profesional no queda fuera de esta reflexión. La realización profesional es fundamental para encontrar sentido a una existencia dedicada en gran parte al trabajo. Esto agrava la situación de las personas que a partir de cincuenta años son expulsadas del mercado laboral. Más allá de perder su fuente de ingresos o ver reducida su base de cotización, corren el riesgo de caer en el abismo de la crisis existencial. La angustia y la frustración son los peores enemigos de una persona que, de la noche a la mañana, se queda en paro a consecuencia de la edad.

Más delito tienen los que se levantan por la mañana sin encontrar un ápice de razón a lo que hacen, más allá del pragmatismo que supone asociar trabajo y salario. Son los llamados sonámbulos laborales. Les daría igual coser un huevo que freír un calcetín. Así es Carlos, el hijo de Desiderio, un «joven» tumbado en el sofá y labrado en una vida tan insípida como carente de aspiraciones elevadas.

En este panorama, está demostrado que las personas con cierta edad están más predispuestas a profundizar en el sentido de la existencia. Aunque sólo sea porque su trayectoria, personal o profesional, les ha ido ofreciendo herramientas con las que separar el grano de la paja. Les ha afilado el discernimiento para segregar lo superficial de lo auténtico, lo genuino y fidedigno de lo adulterado y fraudulento.

La tendencia de las personas maduras a buscar el sentido profundo de las cosas por fuerza afecta a cómo se acomete un proyecto emprendedor. Un emprendedor sénior está predispuesto a saber con criterio qué le pide a la vida y a todo lo que acontece. ¿Quiere eso decir que un joven no puede encontrar el sentido a lo que hace? No, por supuesto, pero sí es cierto que una persona curtida ha podido desarrollar una mayor desenvoltura en el discernimiento.

Quizá por ello hay que apostar, como se ha citado en capítulos anteriores, por la riqueza que representan esquemas profesionales que procuran la simbiosis entre juventud y madurez.

También hay diferentes tipos de motivaciones. Según el psicólogo Jonathan García-Allen, hay que separar entre extrínsecas e intrínsecas: «las primeras son externas al individuo y a la actividad que realiza. Por ejemplo, alguien puede trabajar o estudiar mucho porque lo que le mueve es ganar dinero o el reconocimiento social», explica. En cambio, la intrínseca nace en el interior del individuo, quien no espera ninguna recompensa externa. «Esto se asocia a los deseos de autorrealización y de crecimiento personal. La experimentan, entre otros, aquellos que trabajan para el bienestar de la comunidad.» Aunque sea injusto generalizar, es lógico pensar que las primeras sean más propias de personas más jóvenes y las segundas, de personas maduras.

Por último, es preciso concluir que la motivación para vivir no tiene edad y que nunca es tarde para encontrarle el sentido a la vida. Cualquier ser humano es susceptible de sentirse motivado. Así lo constata el neurólogo y psiquiatra austriaco Viktor Frankl, superviviente de campos de concentración nazis —donde perdió a sus padres y a su mujer—. En esta experiencia radicó su obra *El hombre en busca de sentido*, donde relata, desde el punto de vista de la psiquiatría, que cualquier persona en cualquier circunstancia, aun en sufrimiento extremo y a cualquier edad, puede aferrarse a una razón para vivir.

Dory, el pez azul más filósofo de todos los tiempos, afirmaba en la película *Buscando a Dory* que lo más importante de la vida es recordar que, pase lo que pase, hay que ¡seguir nadando! —«porque llegará un día en el que moriremos, pero el resto del tiempo estaremos vivos»—. Y como apostillaba Wim Hof, un holandés conocido como

The Iceman por su capacidad de soportar el frío extremo —con veintiséis récords mundiales a sus espaldas—, lo que de verdad da miedo no es morir, lo que es aterrador es no poder vivir plenamente.

b) Motivación hacia lo placentero y realización personal

BRUNO: *Un emprendedor da pequeños pasos que se convierten en grandes saltos el día de mañana. Sois héroes anónimos capaces de transformar este mundo a mejor. Insistid, perseverad, no os rindáis jamás. Enamoraos de vuestra idea y entregaos al máximo a ella. Con tesón, con corazón, con pasión.*

La motivación es un resorte que mueve a la persona hacia una meta. Es el factor que incita a una acción. Generalmente, estalla ante la posibilidad de perseguir un sueño, alcanzar un logro o desarrollar actividades que conllevan una contrapartida emocional.

La motivación es condición indispensable en el alumbramiento de un emprendimiento empresarial. Podría decirse que es detonante clave. Hacer lo que te apasiona y agrada, lo que mejor sabes hacer, encontrar un camino de realización personal y profesional son variables que deben conjugarse en la ecuación emprendedora.

Desgraciadamente, muchas personas aplican escalas diferentes de valores a la hora de diseñar un itinerario profesional. Alta retribución, reconocimiento, estatus y, en general, elementos pragmáticos o materiales nublan la visión de quienes tratan de buscar su modo de vida. En este contexto, los emprendedores seniors están más inclinados a elevar su punto de vista y buscar actividades que conecten con su yo interior. Su capacidad de trascender es superior.

La búsqueda de actividades de valor social conectadas con la satisfacción de necesidades ajenas convierten a los *silver* en más auténticos, más pegados al suelo. Hoy en día muchos emprendimientos fracasan porque están sustentados en productos o servicios que la sociedad no demanda o no necesita, empujándolos al mercado sin demasiadas posibilidades de éxito. Son los denominados —en el argot emprendedor— productos o servicios «vitamina», frente a los llamados «aspirina», que son aquellos que palian el dolor de cabeza, es decir, que están conectados con una necesidad real.

El colectivo senior puede tener, en general, una mayor sensibilidad y capacidad de involucrarse en actividades englobadas bajo el paraguas del emprendimiento social —cien por cien «aspirina» porque reduce los graves dolores de cabeza que tiene hoy el mundo—. Se busca así un impacto en términos de igualdad social, de conciencia solidaria, consumo responsable o sensibilidad medioambiental. El emprendimiento social es el emprendimiento del presente y, sobre todo, del futuro. Podríamos afirmar que el emprendimiento del siglo XXI o es social, o se aleja de su esencia.

Es frecuente que el mayor de cincuenta haya desarrollado también una responsabilidad del sentido del legado. Se siente responsable, más que un joven, de dejar un planeta en mejores condiciones para las generaciones futuras. La proximidad del fin

de la vida acrecienta en muchas personas un noble sentido de la responsabilidad intergeneracional y el deseo de legar un mundo mejor. Para muchos, los hijos son el exponente de esta magnánima aspiración.

Por último, la inversión de la pirámide de edad provoca que la tercera edad se haya convertido en un gran nicho u oportunidad de mercado. Las actividades de cuidado y ocio aparecen en el ranking de los espacios de mercado con mayor potencial. Siendo así, ¿quién mejor que un individuo sénior para saber lo que demanda del mercado otra persona de la misma generación?

De ahí que se presenten como privilegiados a la hora de poner en marcha un proyecto emprendedor de bienes y servicios dirigidos al colectivo de mayores. El sector del turismo de tercera edad es, por ejemplo, un nicho de mercado amplísimo, que se acrecentará partiendo de la base de que el porcentaje de población mayor de sesenta y cinco años, que actualmente alcanza el 18 por ciento, pasará al 25 por ciento en 2029 y del 39 por ciento en 2064. Se estima que el *target* de personas mayores de cincuenta años se convertirá en el año 2030 en el más numeroso para el consumo y con un poder adquisitivo alto.

Fruto de una más fuerte tendencia de las personas de edad por buscar actividades que proporcionen un elevado retorno emocional, junto al mayor grado de conocimiento interno, merece la pena apelar a un concepto procedente de la Psicología Positiva vinculada al ámbito de los Recursos Humanos y del emprendimiento. El psicólogo húngaro Mihály Csikszentmihalyi ha acuñado el término *flujo* para definir un estado de disfrute, control y atención focalizada que se logra cuando las oportunidades de acción percibidas en el entorno emplean plenamente las capacidades de acción. Es decir, cuando coinciden los desafíos y las habilidades subjetivamente percibidas.

El flujo se alcanza cuando una actividad desafía suficientemente a su protagonista como para motivarlo a aplicar sus capacidades plenas. Según mejoran estas capacidades, la permanencia en el flujo requiere la adopción de mayores desafíos. Los dos desequilibrios posibles que producen estados experienciales negativos son: la ansiedad, si los desafíos son superiores a las habilidades; y el aburrimiento, cuando las habilidades superan a los desafíos.

Por ello, no es osado concluir que las personas maduras pueden, debido a un deseo sincero de acometer actividades placenteras de interés social y un mayor conocimiento de sí mismas, estar en disposición de encontrar más fácilmente el punto de cocción que equilibra la capacidad y el desafío. Ello redundará en un creciente disfrute de potenciales actividades emprendedoras.

Como explicita el cantante uruguayo Jorge Drexler a la pregunta de si nota el paso a la madurez en las letras de sus canciones: «No lo sé, no sé si estoy más maduro. A veces me parece que cuando empecé a escribir canciones a los veinticinco era bastante más mayor que ahora, era más conservador en muchas cosas. No sé qué decirte, como dice Dylan en una canción, era más viejo entonces».

c) Visión holística

BRUNO: *Mirad, si queréis tener éxito en esto, tenéis que conocer hasta el más mínimo detalle acerca del servicio que vais a ofrecer. Lo primero, el cliente: los padres. Enteraos en qué consiste la baja por maternidad y paternidad; la jornada reducida; los horarios laborales, etc. Después, los requisitos legales, permisos y licencias administrativas, personal cualificado...Y, por supuesto, el destinatario final del servicio: los bebés. Los juguetes que les gustan, las camas donde mejor duermen, los orinales cómodos... Nadie, absolutamente nadie en este país puede saber más de guarderías que vosotros.*

ISIDRO: ¡Somos abuelos!

El pensamiento holístico es una forma de percibir y analizar la realidad de una manera global o conjunta, más amplia y completa que la suma de las partes que la componen. En el ámbito profesional o empresarial podemos referirnos a una visión global de recursos, necesidades, estrategias, actividades y objetivos. Se trata de una mirada estratégica donde prevalece lo colectivo, integral y universal. En la era de la globalización se impone una actitud ante la realidad que atienda al conjunto y una misión del negocio que perciba la totalidad como una oportunidad.

Es comúnmente aceptado que la mirada de conjunto es propia de personas con más edad, propia de haber desarrollado la afilada sensibilidad de percibir todos y cada uno de los vericuetos que conforman la realidad. Y esto es clave en el diseño de una aventura emprendedora. La visión de conjunto aporta predisposición y facilidad para la asociación de ideas que da lugar a una mayor capacidad de innovación y creatividad, fuente de todo emprendimiento exitoso.

La creatividad se nutre de la asociación de ideas. Es la disposición natural de la imaginación por la que la mente tiende a relacionar pensamientos aparentemente inconexos. Como consecuencia, la presencia en nuestra mente de una idea trae consigo la aparición de otra, lo que hace que se sucedan unas a otras. No es necesario recordar que todo emprendimiento se alumbra y descansa en una novedad o idea novedosa. De ahí la importancia que tiene la asociación de ideas y, por extensión, la creatividad.

Vivimos en un mundo donde la visión tanto del mundo exterior como del interior de nuestra conciencia se ha fragmentado, dividido y parcializado. El pensamiento holístico resulta cada vez más complicado cuando se educa el cerebro en un único punto de vista. La percepción de la realidad en su conjunto se ha convertido en una especie en extinción. De ahí que las personas que tienen dicha fortaleza tienen mucho ganado en el plano profesional.

El mundo de los negocios camina inexorablemente hacia pensamientos globales, en los que confluyen y se combinan conocimientos y experiencias divergentes. Se habla, así, de diversidad cognitiva, capaz de digerir y hacer compatibles talentos procedentes de distintas disciplinas. De todos es sabido que el ingeniero piensa como ingeniero y el médico resuelve problemas desde su mente estructurada de médico. El reto radica en adquirir competencias y modos de resolver problemas de manera singular y original. En

entornos cada vez más complejos, con cambios constantes de escenarios, tecnología, globalización y multiculturalidad, se hace preciso un conocimiento y, por ende, un talento cada vez más transversales.

Los potenciales emprendedores séniors tienen ventaja en este plano, pues la experiencia contribuye a una visión más integradora de la realidad. Los jóvenes de nuestra época están marcados por sistemas educativos en los que prima la especialización. Crece en ellos, en general, una menor aspiración al conocimiento transversal o interdisciplinar. El historiador británico Arnold Toynbee señala «cómo muchas civilizaciones han sido conscientes del empobrecimiento que supone para la persona una especialización excesiva. Conlleva la pérdida del sentido de la totalidad y la incapacidad de ver la realidad como un todo coherente». Los antiguos griegos mantuvieron una opinión muy crítica hacia la especialización. De hecho, como recuerda el propio Toynbee, el ser especializado era el imbécil. De *banausos* —sobre todo si pierde la conexión con el resto— procede la malsonante palabra castellana.

Esta sensibilidad helénica ante los peligros de la especialización se trasladó a instituciones de otras sociedades. Por ejemplo, «la función social del sábado judío y el domingo cristiano es hacer que al menos un día de cada siete un ser que ha estado entumecido, cegado por la especialización profesional, pueda recordar en el séptimo a su Creador y vivir la vida de una alma humana integral», apostilla la profesora de la Universidad de la Rioja, Rosa María Almansa Pérez, en el documento *La especialización excesiva o la negación del sentido holístico humano*.

La conclusión es meridiana. Si las personas de más edad poseen una capacidad del conjunto y una visión holística de la existencia superiores, y una actividad emprendedora se enriquece con dichos elementos, este colectivo estará en mejores condiciones de afrontar con indiscutido éxito un proyecto profesional por cuenta propia.

d) Autoconocimiento

DESIDERIO: *Porque ahora soy emprendedor. Una guardería.*

LOLA: *Ah, ¿sí? ¿Y eso?*

DESIDERIO: *Vamos a montar un negocio. Una guardería.*

LOLA: *¡Qué bien! Genial. ¿Y cómo es que te ha dado ahora por eso?*

DESIDERIO: *Bueno, ya sabes que yo he sido siempre muy niño. Y nunca es tarde para emprender, ¿eh?*

«Conócete a ti mismo», podía leerse en el frontispicio del Templo de Apolo en Delfos como culmen de toda sabiduría. Desde la antigüedad, el conocimiento de uno mismo fue considerado base del saber. El legendario Alejandro Magno sostenía que «conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea».

Para un emprendedor, el autoconocimiento resulta la piedra angular sobre la que cimentar un proyecto. Cuántas ideas fracasan por poner el foco en análisis económicos y elementos materiales que la vertebran y por descuidar las potencialidades y habilidades personales que deben desplegarse para conducirla al éxito. «No fracasan las ideas, sino son las ilusiones las que se dejan vencer por falta de cintura, imaginación y flexibilidad para afrontar imprevistos», confirma Trías de Bes en su obra citada anteriormente.

Tomar consciencia del talento creativo, de la aversión al riesgo, del umbral de confianza en uno mismo y en los demás, del coraje y tenacidad para afrontar dificultades, de la fortaleza para ser determinante, de la capacidad de llegar a acuerdos o de la facilidad de comunicar con eficacia, configuran un abanico de información imprescindible que debe analizarse antes de encarar una aventura emprendedora.

Miles de emprendedores fracasan por un inconcebible desconocimiento de sí mismos. La reacción ante un severo contratiempo o la facilidad para ceder en un trato no se improvisan. Uno es emprendedor tal cual es como individuo. Si, pongamos por caso, no se posee la capacidad de asumir riesgos en la cotidianidad, difícilmente va a aparecer cuando llega el momento de invertir recursos materiales y tiempo en un negocio.

Es evidente que el paso de los años concede un mayor grado de autoconocimiento. Y esto es una ventaja para una persona madura. Se trata de la capacidad de cada individuo de identificarse, reconocerse y diferenciarse. Parece una tarea sencilla, pero no lo es. Hay que saber cómo hacerlo y para ello es importante dedicarse tiempo a uno mismo. Para llegar a conocerse con nitidez es imprescindible tener valor, enfrentarse al mundo de creencias y prejuicios gestionando una adecuada autoestima, valoración y amor propio. En resumen, para autoconocerse es imprescindible el tiempo. De ahí que la edad sea una gran aliada.

«De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo», afirmaba el dramaturgo inglés William Shakespeare. Einstein también proclamó que «conocer bien a los otros es inteligente pero conocerse bien a sí mismo es sabiduría». Es decir, no hay saber más valioso que el autoconocimiento, aptitud fundamental del abanico que conforma la inteligencia emocional.

Conocer gustos, satisfacciones, motivaciones, lo que apasiona o aquello que reporta retorno emocional, es clave para poner el foco en la actividad adecuada y ajustar el punto de mira. «A medida que aumenta la edad, también la mujer se va liberando de imposiciones acerca de lo que se espera de ella en su rol de mujer, madre, trabajadora o pareja; y comienza a pensar en qué quiere hacer ella a partir de ese momento. Las mujeres así son más capaces de aceptar este nuevo período y son más fuertes psicológicamente», afirma la psicóloga de TENA Lady, Alicia Jiménez, refiriéndose al colectivo emprendedor femenino.

Conocer cualidades y limitaciones es garantía de diseñar una hoja adecuada en un itinerario emprendedor. ¡Cuántos emprendedores jóvenes fracasan porque no han hecho un análisis previo de metas, ilusiones, objetivos, fortalezas y debilidades! Los seniors

han recorrido muchos kilómetros por estos senderos, sacan mucha ventaja a los noveles. Han tenido más tiempo de conocerse y saben lo que los frena y, sobre todo, lo que los mueve y motiva.

En conclusión, las personas maduras, en general, están en mejor disposición para el autoanálisis. Desde la perspectiva del psicoanálisis, tienen una mayor capacidad de introspección —sin menoscabo de la dimensión interpersonal que se abordará más adelante—, que se concreta en un desplazamiento progresivo al mundo interior como resultado de la acumulación de vivencias, aprendizajes y conocimientos.

Muchos emprendedores jóvenes claudican a las primeras de cambio por no conocer su grado de tolerancia al esfuerzo y no haber anticipado la enorme dedicación que exige un negocio. Muchos han sido educados en otra mentalidad, envueltos al calor de historias de éxito sobrevaloradas que frustran expectativas inalcanzables. Se han lanzado al vacío con una ilusión basada en atajos irreales que parecían conducir a un éxito financiero y emocional inmediatos.

Por el contrario, los seniors actuales han labrado su carrera profesional sobre otros modelos anclados en perseverancia, trabajo duro y mucho esfuerzo —itinerarios bañados en sudor y lágrimas—, sobre los que se cimienta, salvo caso excepcional por costumbre deshonroso, todo itinerario emprendedor. No hay fórmulas mágicas ni pócimas milagreras. Detrás del éxito siempre hay trabajo. Mucho trabajo. Quienes han sido educados en una cultura del esfuerzo tendrán ventaja.

Uno de los expertos que más ha estudiado la influencia del talento en el éxito personal es el editor norteamericano Geoff Colvin. En su obra *The Talent is Overrated* explica cómo el comúnmente llamado don natural incorporado al equipamiento genético es un factor mucho menos importante de lo que puede parecer en las personas que han alcanzado cotas de éxito elevadas. El *quid* está en la denominada «práctica deliberada» o tipo de actividad específicamente definida que es entrenada con gran intensidad. En un campus deportivo dirigido a menores, una de las participantes preguntó a la veterana tenista Martina Navratilova cuántas horas debía practicar para ganar un Grand Slam. «Si haces esa pregunta, nunca serás una campeona», contestó.

e) Gestión emocional

ENTREVISTADOR: *Seguro que sí. Pero nos gustaría ver esas habilidades en vivo y en directo. Así que, por favor, díganos, ¿qué se llevaría a la isla para sobrevivir?*

ISIDRO: *Está bien. A ver... Algo que no hayan dicho ellos. Pues..., no sé... ¿Una manta? Por si refresca.*

ISIDRO: *Perdón, estoy bloqueado, es que no entiendo muy bien esto.*

Esta competencia tiene que ver con el adecuado conocimiento y regulación de emociones para la consecución de objetivos. Gestionar de modo eficaz la euforia, el miedo, el enfado, la tristeza o la sorpresa, alberga mayores probabilidades de éxito en cualquier tipo de actividad. Es muy útil para enfrentar de una manera serena y eficiente los potenciales obstáculos que deben afrontarse en un desafío, personal o profesional.

Muchos emprendedores jóvenes se dejan llevar por un deseo o un impulso irrefrenable que los lanza, a veces sin sentido, a proyectos que no tienen ninguna posibilidad de éxito. La pasión y la emocionalidad son necesarias, y constituyen un motor imprescindible para emprender. Pero deben ir acompañadas de una gestión adecuada y equilibrada, de una racionalidad que sustente y permita hacer del proyecto algo racional, creíble, sólido y sustentable en el tiempo. En el equilibrio o punto medio aristotélico se fundamenta el éxito de muchas cosas: «Y en todos nuestros sentimientos o afecciones es fácil desviarse a lo recto o a lo torcido; mientras que alcanzar el justo medio del cual nos viene la alabanza y el encomio, es difícil. Por esta razón es también raro lo que es bueno», señala el estagirita en *La gran ética*.

Toda regulación emocional está conectada al aprendizaje y a la experiencia. Cuando una emoción emerge, se aprende algo nuevo sobre cómo actuar la próxima vez. Y este proceso requiere un tiempo para la asunción de hábitos; en definitiva, años de ejercicio. La serenidad y el control del estrés ante situaciones límite que tiene un médico experimentado en la mesa de operaciones no la posee, en general, un recién titulado. O el control mental de un piloto con muchas horas de vuelo no se compra en un supermercado. No sólo por conocimientos, sino por las múltiples situaciones vividas a lo largo de una carrera que han servido de aprendizaje para gestionar temores e inseguridades, superar la ansiedad y adquirir dominio de sí mismo.

En este contexto, son también fundamentales las emociones positivas que operan de manera especial en el colectivo de los seniors. El adulto es más susceptible a los estímulos positivos como la autoestima, la ilusión, el buen humor, el optimismo, la gratitud, etc. Son éstas competencias clave para una actividad emprendedora.

«Queda claro también que la personalidad y las circunstancias de cada uno median en la adopción de un enfoque vital u otro. Ahora bien, lo que han puesto sobre la mesa diferentes trabajos es que la habilidad para manejar las emociones, así como para reconocer los sentimientos propios y ajenos mejora (*por término medio*) de forma notable a partir de los 60 años», acredita la psicóloga Valeria Sabater en el blog *La mente es maravillosa*, lo que confirma que la experiencia es un trampolín para habilitar a las personas mayores en el buen manejo de los procesos emocionales y orientarlas a priorizar algo que veremos en las competencias interpersonales: las relaciones sociales.

En definitiva, aprender a gestionarse uno mismo es condición inexcusable para una buena práctica empresarial. Y las personas que ya peinan canas pueden estar en disposición de tener un control de emociones que les proporcionaría cierta ventaja para afrontar los desafíos propios de una actividad mercantil.

f) Gestión del cambio y adaptabilidad

ISIDRO: Y bien, ¿por qué nuestra guardería iba a tener éxito? Por la ubicación, la zona empresarial... De esa forma habiéríamos ayudado a conciliar la vida familiar y la vida laboral. No podemos poner la guardería cerca del trabajo. Vale. Pero ¿y si la ponemos dentro del trabajo?

Según el científico Charles Darwin, «no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio». Toda evolución exige un desafío al modelo preexistente, pues conlleva la ruptura de resistencias y ataduras. Y el cambio implica una disposición mental y afectiva hacia la curiosidad y la experimentación.

Un emprendedor requiere una gestión óptima de los cambios que operan a su alrededor. Se trata de una competencia imprescindible en el ámbito empresarial, que se condensa en la capacidad de adquirir nuevas habilidades, de permanecer en constante estado de aprendizaje y estar abiertos a las nuevas dinámicas de grupos de trabajo. Hoy se habla de la *learnability* como la capacidad determinante para alcanzar el éxito en cualquier ámbito profesional.

Nuestro mundo de creencias descansa en que los jóvenes están más preparados para adaptarse a los cambios, que son personas más dinámicas y versátiles. Son los nativos digitales. Y hay que reconocer que las nuevas generaciones están siendo educadas en un mundo en el que todo evoluciona a la velocidad del rayo.

Sin embargo, no es justo afirmar, como se hace con habitualidad, que las personas curtidas por la edad son inflexibles y no tienen la capacidad de seguir aprendiendo. Al contrario, quien ha vivido un cúmulo de experiencias lleva labradas en la piel las muescas de cambios, giros —buenos y malos—, vaivenes, trampas y emboscadas de toda naturaleza. «Más sabe el diablo por viejo que por diablo», corrobora el refranero popular.

La flexibilidad es una cualidad que concede el tiempo. Muchos dirán que hay personas que con la edad se vuelven intransigentes, tercas, inflexibles, que en definitiva pierden cintura. Y es cierto que sucede, penando así justos por pecadores. Son los que confunden experiencia con la creencia de poseer el monopolio de la verdad. Tiran por la borda el acopio de vivencias que podrían servir para adaptarse a los nuevos tiempos y relanzar sus vidas. Cuidado, entonces, queridos abuelos, en engrosar la banda de los afectados por la rémora o caer en la trampa psicológica de creer que nada queda por aprender. Sería un error imperdonable que nos hace tirar todo por la borda. Los emprendedores seniors tienen que conservar la humildad de asumir ciertas lagunas y perseverar en minimizarlas.

Hay un aspecto fundamental en la capacidad de percibir mutaciones de las circunstancias que suceden en el entorno. El famoso síndrome de la rana hervida es un ejemplo de ello. La persona reacciona inmediatamente a cambios en el entorno al igual que la rana salta al ser introducida en un recipiente de agua hirviendo. Sin embargo, cuando los cambios suceden de manera progresiva, incluso imperceptible pero implacable, ocurre que la capacidad de reacción pierde fiabilidad. Se hace más insensible. Al igual que el anfibio que se introduce en el recipiente de agua templada que va subiendo poco a poco la temperatura morirá si no es capaz de responder a los cambios más sutiles.

Este ejemplo ayuda a entender que las personas que han madurado sabiamente tienen, por la experiencia acumulada, capacidad de percibir pequeños cambios o alteraciones en el entorno que, de no responder a tiempo, pueden ser fatales. No tomar decisiones a tiempo es uno de los peligros a los que se enfrenta un emprendedor.

g) Resiliencia y tolerancia al fracaso

BRUNO: *Para vosotros no hay días malos. Hay días buenos y días en los que se aprende. Para vosotros no hay obstáculos, hay retos, y para vosotros no hay derrotas, sino nuevas oportunidades. Éste es el secreto del éxito.*

La resiliencia es la capacidad de enfrentarse a fracasos o situaciones estresantes graves y conseguir no sólo superarlas, sino crecer a través de éstas. En definitiva, hacer de la necesidad virtud y convertir las experiencias negativas en algo incluso provechoso.

Proviene de la palabra latina *resilio*, que significa volver atrás, rebotar. Podría decirse que es algo así como esas pelotas de goma que al presionarlas adoptan la forma de la presión ejercida, pero que vuelven al estado original. O como un arco que se tensa para lanzar la flecha y luego vuelve a su posición natural.

La resiliencia hace que el fracaso o la amenaza mute en oportunidad o fortaleza. Implica, entre otras cosas, capacidad para replantearse nuevos objetivos y aceptación de situaciones aparentemente irresolubles. También la asunción de cambios para la resolución de un mismo problema. Es la visión de que uno está enfermo, no es un enfermo.

Esta fortaleza, si bien depende de la propia persona, suele encontrarse en mayor medida en personas adultas. En ellas, la edad ha ofrecido ya múltiples circunstancias y vivencias que posibilitan un aprendizaje tanto emocional como laboral que sirven para el futuro. La propia merma física característica de los sénior —visual, auditiva o motriz— es una inmejorable escuela para desarrollar resiliencia.

Un adulto mayor de cincuenta años es posible que haya cambiado en más de una ocasión de trabajo, de lugar de residencia, de pareja e incluso haya tenido ya que sufrir pérdidas de personas queridas. Todas situaciones que dejan una impronta que, bien gestionada, ofrece nuevas aptitudes para superar frustraciones y venideros fracasos.

«La resiliencia se considera en sí misma un factor de protección frente a la vida. Es de esperar que aquellos adultos mayores que tengan elevados niveles de resiliencia puedan afrontar, en mejores condiciones, su institucionalización. Estamos hablando de una institucionalización absolutamente necesaria, ineludible y, por supuesto, no prematura», sostiene Gustavo Juan Pérez, director del Centro de Estudios Sociales Argentino. No sería necesario añadir que liderar una actividad emprendedora es un ejercicio de institucionalización de primera categoría para el sénior.

Asumir que el emprendimiento es una carrera de obstáculos es una de las claves para alcanzar el éxito. Sólo quien ha saltado muchos impedimentos y ha corrido muchas carreras tiene más autoridad y conocimiento para emprender. Por ello, una persona madura tiene a su alcance un patrimonio de experiencias acumuladas y una conciencia del tiempo muy valiosa a la hora de acometer nuevos proyectos.

En resiliencia no va a ganar nunca un novel a una persona de edad. Rara vez se consigue a la primera lo que se anhela. El acometimiento de nuevos retos precisa de capacidad para la asunción de riesgos, pero también de la resiliencia suficiente para aprender de los errores enfocándose en su solución, no en el fracaso. Y ahí el emprendedor sénior juega con ventaja.

h) Proactividad

AMALIA: Pues no, no estoy segura. A lo mejor me equivoco. Pero a lo mejor, no. Lo que no voy a hacer es quedarme quieta y no intentarlo. Para matar al dragón, primero hay que vencer a la voz que te dice que no arriesgues.

Proactividad es la acción de provocar o hacer que las cosas pasen. Actuar, en definitiva. Es una actitud dirigida a cambiar situaciones u orientarse a la realización de acciones encaminadas a que lo deseado suceda realmente.

Implica tomar el control y virar el rumbo hacia una meta anhelada. Es lo opuesto a sentarse a esperar que las circunstancias se resuelvan por sí mismas. Se traduce en ponerse en camino, mover un pie, salir de la zona de confort o detonar un cambio. Va más allá de la simple adaptación que aparece cuando la mudanza ya se ha producido.

Es una actitud y aptitud fundamental en todo emprendedor que ha de tomar la iniciativa. Si bien puede ser innata, las experiencias anteriores en las que se dejaron pasar oportunidades sin aprovechar pueden actuar como trampolín para seguir adelante. Un emprendedor sénior conoce bien, por las situaciones vitales pasadas, que lo más eficaz es pensar en soluciones en lugar de problemas y orientar todo su esfuerzo en éstas.

Pero la proactividad va más allá. Frankl consideraba que en los individuos proactivos prevalece la libertad de elección sobre las circunstancias adversas, pudiendo adoptar líneas personales de conducta. Por el contrario, las personas reactivas sólo se encuentran cómodas en entornos amables y positivos, viéndose afectadas por contextos o estímulos del medio. Por ese motivo puede decirse que no adoptan decisiones libremente, sino que su comportamiento viene condicionado por el ambiente. Así vista, la proactividad es propia de personas con criterio y capacidad de resiliencia. Y ya se ha demostrado que ambas son fortalezas que se alimentan de la madurez.

Un emprendedor es, ante todo, una persona proactiva, cualidad asociada tradicionalmente a la juventud. Sin embargo, las cosas están cambiando. Según el estudio *El futuro es FaB*, realizado por la empresa Ipsos entre adultos de cincuenta y sesenta y cinco años, el perfil de mayores se desmarca de los cánones sociales que han

marcado la tendencia habitual en las últimas décadas: «Ante todo, los FaB son muy terrenales. No ocultan su edad y son conscientes de sus limitaciones; saben hasta dónde pueden llegar. Es un perfil muy concienciado socialmente. [...] Tienen una actitud muy proactiva hacia la salud. [...] La nutrición juega un papel fundamental. [...] Por lo general, es un grupo que tiene más tiempo para comprar y cocinar, y muestran interés por productos naturales [...] y la práctica de una actividad física: en el maratón popular de Madrid de 2017, el 8,8 por ciento de los participantes tenía entre cincuenta y cinco y setenta años, casi cuatro puntos más que en la edición de 2007. Respecto a la distancia de diez kilómetros, el porcentaje de participantes mayores de cincuenta años en 2017 ha sido del 14 por ciento, frente al 3,6 por ciento de 2010».

La proactividad no debe confundirse con la impulsividad que generalmente brota en un emprendedor principiante. Es el acicate abonado en la serenidad que ofrece el haber enfrentado repetidamente situaciones paralelas. Está relacionada con la afluencia de ideas y oportunidades que el emprendedor sénior observa y que otros no detectan. La proactividad se ilumina en el momento de capitalizar experiencias.

Se puede deducir que la edad no ha de ser obstáculo para mantener la proactividad. Más aún, la acumulación de las cicatrices que la vida deja es el mejor de los espolones para no desfallecer. «Queremos decir a las personas mayores de cincuenta años que no tomen una actitud pasiva, que no esperen en casa a que les llamen para encontrar un trabajo. Tienen que pasar a una actitud proactiva», exhorta Carlos Molina, consejero delegado de 50Pro.

No debe olvidarse que el emprendimiento no es una carrera de velocidad, sino de resistencia. Así lo constatan los autores de *Sorbos de emprendimiento* (2019), Jesús de la Corte y Fernando Lallana, cuando apoyan la tesis de que «el hombre esté genéticamente más preparado, en comparación con otros animales de similares características, para recorrer largas distancias que para la velocidad. Ello le hace más predispuesto a proyectarse en el medio y largo plazo». No es tan decisiva para la carrera emprendedora la complexión atlética de un joven de veinte años como la proactividad y perseverancia del maduro maratoniano.

3.4.2. Competencias emocionales interpersonales

No vivimos en soledad. Lo hacemos en comunidad, en grupo, en compañía y relación con otros. El hombre es un animal social y las competencias interpersonales fortalecen la conexión, facilitan la comprensión de los demás, acercan emociones y estados de ánimo. En definitiva, permiten la comunicación y la comunión con quienes nos rodean. Derivado de la vida en sociedad, el hombre es también un animal contractual. Tiene que planificar su vida, tomar decisiones y tratar con otros a través de acuerdos voluntarios. Incluso está obligado a depender de que los demás cumplan los compromisos asumidos.

Las relaciones personales, compromisos comunitarios y procesos de comunicación cabalgan a lomo de emociones. De ahí que el desarrollo de capacidades emocionales interpersonales sea, en gran medida, la base de una armoniosa y eficaz convivencia. Y ya hemos visto que, con la edad, las fortalezas derivadas del ámbito emocional tienden a sobresalir.

Según la escritora y periodista Yaiza Martínez «parece que a medida que las habilidades cognitivas decaen como consecuencia de la edad, las relaciones personales resultan más satisfactorias». ¿Por qué se produce este cambio? Durante la edad avanzada, las relaciones interpersonales suelen ser, en general, más plenas y emocionalmente más confortables que en el resto de etapas de la vida. Estudios realizados por especialistas de la Universidad de Purdue en Estados Unidos revelan las causas. Según Karen Fingerman, especializada en estudios de familia, gerontología y desarrollo, las personas mayores afirman tener mejores matrimonios, amistades más comprensivas y menos conflictos con sus hijos y hermanos en la madurez y vejez que en la juventud.

¿En qué se traducen estos planteamientos cuando un sénior desea dar un impulso profesional activando una iniciativa emprendedora? ¿Podría colegirse que el *oldpreneur* puede estar en mejor disposición de explotar las relaciones interpersonales y su capacidad de influencia si son empleadas de manera emocionalmente inteligente?

Son varios los rasgos o fortalezas que, desde una perspectiva interpersonal, un sénior puede llevar en la mochila de su aventura de emprendimiento y que lo distinguen de una persona más joven.

a) Autoridad y liderazgo

EMPRENDEDOR JOVEN: *Hola. Eh..., Montaste tu primer negocio con muy pocos recursos y bueno, ayudaste a muchísimos emprendedores a salir adelante. La pregunta es muy sencilla... Por favor, cuéntanos tu secreto.*

El liderazgo es la capacidad para involucrar y persuadir a terceros hacia un objetivo. Es un concepto muy próximo a la adhesión, asociado indisolublemente a la autoridad y al carisma. También a la toma de decisiones y a la responsabilidad. El liderazgo es una cualidad intrínseca a la actividad emprendedora, pues sacar adelante un negocio requiere una habilidad especial para alinear los elementos que lo conforman. La trayectoria de un emprendedor consiste en la sucesión de toma de decisiones que requieren juicio crítico y firme determinación.

No hace falta demasiado esfuerzo para entender que la edad concede autoridad y capacidad de ser referente. Bien aprovechada por un emprendedor sénior, es una fortaleza valiosísima para cimentar credibilidad, clave para un proyecto de emprendimiento. Según apunta Marisa Oliver, *influencer hunter* de la agencia Hamelin en una entrevista de *El País* titulada «Recíclese en *influencer* a los 50 años»: «Los

influencers maduros son muy pocos y muy buscados por las marcas. Son un nicho muy interesante porque su comunidad es adulta y goza de poder adquisitivo para consumir productos y servicios de cualquier tipo».

Autenticidad, transparencia e integridad son elementos de gran valor que conforman el paraguas del liderazgo. El reconocimiento que muchas culturas depositan en las personas maduras contribuye a reforzar la idea de que la autoridad es un valor creciente con la edad. Un ejemplo es el líder sudafricano Nelson Mandela. Según sus biógrafos, desarrolló una gran capacidad de persuasión gracias a la autoridad con la que se comunicaba y trataba a los demás.

Una moderna interdisciplina como es la neuroeconomía abre una nueva perspectiva al *homo economicus* que responde a criterios de mera racionalidad —entendida en términos de optimización de beneficio o utilidad a la hora de tomar decisiones económicas—. Las hipótesis relacionadas con la utilidad esperada han explicado, en teoría clásica, las decisiones económicas. Sin embargo, dichos supuestos quedan limitados cuando se trata de predecir efectos en la conducta económica como la utilización de heurísticas y sesgos cognitivos.

La emocionalidad se abre paso como elemento decisivo en la conformación de decisiones de naturaleza económica. Así, la autoridad se erige como un imán o un signo de confianza que involucra y predispone al individuo a la hora de comprometer una operación económica. No es descabellado pensar, por tanto, que los emprendedores seniors pueden tener ventaja a la hora de persuadir a consumidores y al resto de agentes que conforman su red emprendedora.

Otra cualidad del buen líder es el control de emociones. Si damos por sentado que el individuo que atesora años tiene, generalmente, más desarrollada su capacidad emocional, es lógico pensar que posea una mejor destreza a la hora de ejercer liderazgo. Y puesto que el liderazgo adecuado es el llamado situacional —aquel que combina el abanico de estilos que van de la firmeza al consenso en función del contexto—, ¿quién mejor que el que acumula experiencia para tener la capacidad de discernir y hacer uso del más apropiado en cada momento?

En resumen, un emprendedor senior está más que capacitado, hoy en día, para alcanzar el éxito. Está en disposición de manejar con gran pericia los ingredientes asociados a la habilidad interpersonal del liderazgo. Principalmente para gestionar equipos. También para comunicar y negociar, actividades que se conjugan diariamente en una aventura emprendedora.

b) Transmisión de experiencia

BRUNO: *Mis relaciones no duran ni dos semanas. Hay algo que se me escapa.*

ARTURO: *Bueno, es que no sé cómo podría ayudarte...*

BRUNO: *Quiero ser como uno de los hombres de sus libros. Usted es un experto en el amor.*

ARTURO: *Sólo son historias inventadas...*

BRUNO: *Pero transmiten algo que yo deseo vivir. Desde que mi asistente se dejó olvidada una de sus novelas, estoy enganchadísimo. Son como una droga. Yo quiero «eso». Tiene que enseñarme.*

ARTURO: *No creo que «eso» se pueda...*

BRUNO: *Será... algo así como un asesor. Le pagaré, por supuesto.*

ARTURO: *No es por el dinero.*

BRUNO: *Le necesito. Por favor.*

ARTURO: *Bueno, es verdad que tengo cierta experiencia en esos temas.*

BRUNO: *Claro que sí.*

ARTURO: *Y conozco algunos... trucos.*

BRUNO: *Eso es lo que busco.*

Ligada a la autoridad sobre la que se asienta un firme y noble liderazgo, la óptima comunicación intergeneracional es una de las mayores riquezas que puede acumular una sociedad. La transmisión del conocimiento y sabiduría puede y debe ser aprovechada como un tesoro. En el primer capítulo de este volumen lanzábamos una alerta sobre la catástrofe que supone el derramamiento de talento experimentado que se da en nuestra sociedad. Las próximas generaciones nos echarán en cara el despilfarro de sabiduría.

Según la antropología, las personas de mayor edad han adquirido tradicionalmente una notable relevancia entre grupos y comunidades. Entre otras razones, por el valor de ser escasas en número respecto a otros grupos de edad. En culturas indígenas, los individuos que sobrepasan determinada edad añaden al mérito de la experiencia acumulada el valor de haber superado las barreras y dificultades del tiempo. Por ello la persona mayor es venerada por encima de cualquier otra y la sociedad ve en ella un pozo de conocimiento.

El profesor de la Universidad de Málaga José Barrientos, en su artículo «La fisiología del saber de la experiencia y los frutos de su posesión», expone que «la noción asociada al saber de la experiencia más reiterada está ligada a la de, por decirlo metafóricamente, las canas. Spranger ha explicado esta ligazón. Para ello, distingue “tres fases de desarrollo de la estructura del alma humana”. El niño se funde con la realidad “formando una sola cosa, con los datos del ambiente”. En este contexto, no es posible una reflexión autónoma, es decir, apartada de la realidad. El muchacho y la edad de la maduración miran a lo objetivo, real y externo, por lo que pierden asidero con su yo, condición básica para nuestro tema. “Con la edad viril, comienza la tarea más seria de reconciliar lo ideal con la realidad, encajar lo ideal en [...]” el saber de la experiencia».

El valor del aprendizaje a través de la experiencia es incalculable. La experiencia se asienta en un respeto y una *auctoritas* que va más allá de todo reconocimiento externo o impuesto. Es cierto que el camino de cada emprendedor, como toda aventura, es único e irrepetible. Y del todo recomendable es huir de recetas mágicas que dictan el paso a cada momento. Pero no es menos cierto que tener referencias de otros es inestimable.

En su condición de persona de más edad, el emprendedor sénior está en disposición de transmitir sus vivencias por terrenos desconocidos para ayudar, apoyar, evitar fracasos, recomendar lo más beneficioso y en muchas ocasiones aliviar las derrotas. No

en vano, el filósofo español Ortega y Gasset afirma que la experiencia implica salir a ámbitos desconocidos e inhóspitos, un concepto muy próximo al propuesto para la actividad emprendedora.

Para que compartir experiencias y buenas intenciones den el resultado deseado, el sénior utiliza la empatía, la persuasión: no la imposición, sino la sugerencia en lugar del mandato. En definitiva, la capacidad de tender puentes en lugar de levantar barreras.

La utilización emocional de la experiencia acumulada puede aportar el optimismo necesario para proyectarse al futuro desde la perspectiva del éxito y disfrutar el trayecto hacia la consecución de objetivos reales para un itinerario emprendedor. Una persona sénior tiene una gran fortaleza para desarrollar con éxito un papel de socio o acompañante en actividades relacionadas con *mentoring* o *coaching*. Así lo demuestra el incansable Isidro en la sorprendente conclusión de su historia.

c) Empatía

ARTURO: *Escúchame, Isidro. Violeta tenía razón.*

ISIDRO: *¿Violeta?*

ARTURO: *Sí, soy su padre, Isidro.*

ISIDRO: *Pero ¿qué dices?*

ARTURO: *Ser padre es mucho más que unos lazos de sangre. Y yo no he querido verlo. Me voy a Argentina. Con mi hija y con mi nieta.*

ISIDRO: *¿A Argentina?*

ARTURO: *Ya va siendo hora de que me ocupe de mi familia.*

La empatía es la capacidad de percibir, comprender y compartir lo que otra persona puede sentir o pensar. Se trata de un pensamiento de participación e implicación afectiva respecto a un tercero. Es la facilidad de ponerse en la situación emocional de otro.

Las relaciones interpersonales se fundamentan en la correcta interpretación de las señales que los demás expresan de forma inconsciente, a menudo de forma no verbal. Reconocer las emociones y sentimientos de otros es el primer paso para comprender e identificarnos con las personas que las expresan. Las personas empáticas son las que, en general, tienen mayores habilidades y competencias relacionadas con la inteligencia emocional.

La empatía es fundamental en el mundo de los negocios. En referencia, por ejemplo, a los clientes, Susana Roura, directora de Comunicación Barcelona, concluye que «sólo si llegamos a entender sus miedos, sus dudas, sus ilusiones, seremos capaces de entender qué necesitan y aportarles la solución más adecuada. Esto el cliente lo nota y lo agradece».

No es casual que el llamado «mapa de empatía» sea actualmente uno de los pilares del *design thinking*, sobre el que se sustenta un *business plan*. Conocer al detalle quién es tu cliente, qué problema tiene y qué propuesta de valor se le puede ofrecer es

fundamental para personalizar, caracterizar, conocer y segmentar clientes. Alineados con esta herramienta, a su manera, están nuestros protagonistas Isidro, Desiderio y Arturo en su proyecto de guardería.

La empatía es también muy importante en relación con los trabajadores, colaboradores y demás colectivos con los que un emprendedor interacciona. Ayuda a crear un buen clima laboral y a generar confianza en los equipos de trabajo.

¿En qué medida la empatía puede ser una fortaleza de los emprendedores seniors con respecto a los juniors? En un artículo publicado en la revista *Current Directions in Psychological Science*, Fingerman y sus colaboradores explican que cuando las personas maduras encuentran cierta tensión en su relación con terceras personas, ponen todo el esfuerzo en minimizar esa tensión para facilitar experiencias positivas.

En los estudios citados se revela que cada persona actúa y reacciona como respuesta a su interlocutor, anticipando al mismo tiempo las reacciones de éste. Esta anticipación se basa a menudo en la edad. Los individuos modifican su propio comportamiento con las personas que interactúan, muchas veces en función de si éstas son jóvenes o mayores. Cuando se produce una interacción negativa, las personas jóvenes son en general más agresivas que las mayores. Sin embargo, si esta confrontación se da con una persona mayor, los jóvenes a menudo se comportan de manera más complaciente.

Por otro lado, las personas mayores intentan ser más cordiales con los jóvenes porque creen de antemano que éstos se enfrentarán más a ellos que un adulto de mayor edad. Ambos grupos actúan, por tanto, adaptando su comportamiento en función de estereotipos y creencias preexistentes: los jóvenes creen que deben ser más pacientes con una persona mayor que con una joven, porque los viejos «ya no pueden cambiar ni se debe intentar cambiarlos». En cambio, los mayores esperan de los jóvenes reacciones más agresivas que de otras personas mayores, y actúan en consecuencia. Fingerman señala que, además de la regulación de la interacción, lo cierto es que, con la edad, los individuos regulan también mejor sus propias emociones cuando algo o alguien los enfada o molesta.

Todo ello lleva a concluir que los emprendedores seniors pueden ser capaces de mejorar sus relaciones sociales generando una mayor confianza. Ello, sin duda, repercute positivamente en sus proyectos empresariales.

En definitiva, los emprendedores seniors tienen la posibilidad de ser, lejos ya de intereses espurios, testimonios de actitudes positivas. En sus manos está, en gran parte, barnizar la sociedad de valores que la hagan más humana. Según afirma Miguel Pastronino en la revista *Aleteia*, «los mayores traslucen una actitud vital y una libertad interior que es fruto de la madurez, que no nos puede aportar la ciencia y la técnica, ni está disponible en internet. Los mayores tienen talentos especiales que sólo da el tiempo y ninguna maestría universitaria. La sabiduría para distinguir lo importante de lo superfluo, la mirada contemplativa y profunda sobre los acontecimientos, la paciencia

que sabe esperar con alegría, la fortaleza interior y el aguante para sostener a quienes no soportan la frustración, la prudencia del autocuidado, la visión amplia y desafectada frente a las urgencias cotidianas».

d) Habilidades sociales y generación de redes

DESIDERIO: *¿Cómo se hace una presentación?*

ISIDRO: *Hombre, ahí necesitaríamos que alguien nos echara un cable.*

ARTURO: *Puedo hablar con Bruno.*

ISIDRO: *Yo había pensado más bien en alguien del sector. Alguien muy enterado en guarderías.*

Una buena relación con los demás es fuente de felicidad personal e incluso de óptimo desempeño profesional. Es necesario saber tratar, convivir y relacionarse con personas afines o cercanas, pero también con otras que no generan buenas vibraciones. Asertividad, comunicación no verbal, escucha activa o resolución de conflictos se presentan como armas muy poderosas para contribuir a generar entornos solidarios, cooperativos y amigables.

Un estudio de la Universidad de George Mason demostró que los profesionales asertivos podrían ganar 600.000 dólares más a lo largo de una carrera de cuarenta años. Por ejemplo, saber decir no es importante para la reafirmación de la persona en un contexto tanto personal como profesional. Hace unos meses, Antoni Vila, presidente de MicroBank y experimentado directivo en el sector bancario de nuestro país, afirmaba en un encuentro con emprendedores que en su carrera profesional había ganado más dinero «diciendo no que diciendo sí».

Las habilidades sociales encuentran un espacio donde explotar en los ambientes de *networking*. Fomentar la generación de redes de profesionales es fundamental para un profesional en apuros. El objetivo puede ser desde conseguir un puesto de trabajo hasta encontrar unos socios adecuados que puedan ayudar a impulsar un negocio.

Beneficios del trabajo en red son conseguir nuevos clientes, contactar con proveedores, localizar nuevos socios o colaboradores con los que aprovechar sinergias. Un estudio publicado por El Club del Emprendimiento en 2015, afirmaba que el 52 por ciento de los profesionales encuestados ha conseguido cerrar algún tipo de acuerdo beneficioso para su negocio en un evento de *networking*.

Conforme transcurren los años, los individuos adquieren una mayor destreza en habilidades sociales y competencias emocionales interpersonales. Por fuerza acumulan múltiples y variadas relaciones con compañeros y amigos. A esto se añade la certeza añadida de tener redes y contactos acumulados a lo largo de décadas de trabajo.

La red social —y no hablamos simplemente de Facebook, Twitter o Instagram— es clave para relanzar la vida profesional de una persona que se ha quedado fuera del mercado de trabajo. Y a veces se subestima o incluso se critica. Según el almirante William H. Raven, conocido por haber capturado a Bin Laden en el año 2011, en una referencia que puede ser aplicable a cualquier otra realidad, afirma que cada

estadounidense conoce en su vida —real o virtualmente— a una media de diez mil personas. Si cada uno es capaz de asociarse e influir en diez personas y así sucesivamente, al cabo de cinco generaciones, la primera habrá sido capaz de influir en ochocientos millones de personas. En un mundo globalizado, este dato no es una frivolidad.

Es patente que la conectividad constituye una base importante del éxito y desarrollo personal y profesional. En este afán vemos a Isidro en las primeras secuencias de su historia hablando por teléfono con varios amigos, conocidos o excompañeros sondeando alguna posibilidad laboral.

Si se da por sentado que las personas mayores cuidan y valoran más cada momento, cabe pensar que su predisposición a disfrutar de sus interacciones con otras personas es notable. En ello reside una gran fortaleza a la hora de emprender una nueva aventura profesional. La generación de redes es fundamental a la hora de poner en marcha un proyecto emprendedor. No existen demasiados datos empíricos al respecto pero resulta perfectamente aplicable el valor que tiene el *networking* en las búsquedas de empleo y generación de ideas.

Steve Cadigan, el especialista en talento más valorado en Silicon Valley, vicepresidente de esta área en LinkedIn entre 2009 y 2012, constata que el 80 por ciento de los candidatos encuentra el segundo trabajo a través de alguien a quien conoció en su primer puesto. Si acudir a contactos es una opción óptima para buscar empleo, lo es aún más para levantar un proyecto emprendedor, necesitado, sobre todo en etapas primarias, de una red de colaboración. Es ahí donde radica el valor de un emprendedor sénior si se ha sabido cultivar una buena red de contactos durante la vida profesional.

No podemos olvidarnos de las redes sociales digitales. Muchos piensan que la población sénior parte de una gran desventaja para desenvolverse en la era tecnológica frente a los nativos digitales. Sin embargo, las cosas no están tan claras. El más reciente estudio sobre tendencias de consumo de Llorente y Cuenca, publicado por la revista *Dinero*, reveló que «los millennials dejaron de dominar las redes sociales durante el 2017, una tendencia que también está obligando a las grandes marcas a modificar sus estrategias de publicidad. En el lugar de los millenials, la generación sénior es la que ahora se está tomando plataformas como Facebook y Twitter, donde buscan mayor visibilidad y se convierten en líderes de opinión».

En la misma línea, de acuerdo con un informe reciente de Telefónica España, mientras el uso de la red en las personas de entre sesenta y cinco y setenta y cuatro años creció un 11 por ciento durante el último año, en el resto de la población lo hizo un 3 por ciento.

La categoría sénior en Youtube crece como la espuma. Aunque el fenómeno *youtuber* parece atado indefectiblemente al colectivo de los millenials, los mayores han perdido el miedo a demostrar que no hay límites de edad en el manejo de la tecnología. Norberto Castelnuovo es un argentino cuyos vídeos en Youtube alcanzan los dos

millones de reproducciones: «Nunca en mi vida me imaginé hacer a los setenta años lo que estoy haciendo, porque uno piensa que el tren ya pasó. Para mí el tren sigue andando y me subí con los chicos», explica a la revista *Perfil*. Este ejemplo ilustra que el manejo de redes sociales no debe ser una desventaja —o una excusa— para un *sénior* que quiere emprender.

La tecnología abre la puerta también a la capacidad de influencia y a un nicho que los emprendedores *séniors* pueden explotar. El valor de una rica experiencia profesional lanzada al mercado es tremendo. «No existe ni edad ni condición para llegar a convertirse en un auténtico influencer. Y, entonces, es cuando nos topamos con los influencers *séniors*. En las redes sociales ha emergido un auténtico furor por las influencers abuelas, aquellas que superan los 60 años (algunas de ellas sobrepasan los 80). [...] ¡No podía ser de otra manera!», puede leerse en el artículo «Nunca es tarde para ser influencer» publicado en *Influency blog*.

Por último, se demuestra que las personas de edad avanzada están más abiertas a la colaboración y, por tanto, más predispuestas a la *coopetencia*, como elemento óptimo de equilibrio entre competencia y colaboración. La economía colaborativa es, por tanto, un campo en el que los *séniors* pueden desenvolverse con especial comodidad. «Los anfitriones *séniors* encuentran en el *home sharing* una manera de complementar sus ingresos durante la jubilación y seguir activos: poder conectar con personas de todo el mundo y todas las edades», explica Andreu Castellano, responsable de asuntos públicos de Airbnb.

En el mismo sentido, Raquel Priego, portavoz de Drivy, afirma que «los *séniors* están siendo muy receptivos en la generación de actividades que tienen que ver con modelos de economía colaborativa. Para muchos se trata de matar el gusanillo de ejercer una actividad que no han podido desarrollar durante su etapa laboral».

En conclusión, puede afirmarse que recobrar la vida profesional a partir de los cincuenta no es una cima imposible de coronar. En estas páginas se ha tratado de demostrar que las aparentes brechas no son tan insalvables con respecto a los nativos tecnológicos o nacidos en la era del emprendimiento. Más aún, existen fortalezas que, bien aprovechadas, sitúan al emprendedor *sénior* incluso con ventaja para alcanzar el éxito en el acometimiento de nuevos proyectos. Porque «el respeto a las canas y a los años es fruto de una vida que produjo algo más que claridad en las sienes y acumulación de días en la vida» (José Barrientos).

Porque, en definitiva, nunca es tarde.

4. MANOS A LA OBRA

Los lectores que nos han acompañado hasta aquí ya saben que un emprendedor es alguien capaz de enfrentar retos sin temor a los cambios que exigen: formar una familia, escalar una montaña, organizar unas vacaciones o levantar un negocio.

Para lograrlo se necesitan, además de capacidades y habilidades personales, acciones concretas encaminadas a la consecución del objetivo. Es muy importante dar los pasos adecuados.

Para el desarrollo de un emprendimiento mercantil, se añaden a continuación dos herramientas que facilitan el tránsito desde una mera idea hasta la realidad. Se trata de un material que ayuda a aterrizar una ilusión o un pensamiento. Estos mecanismos exponen de manera muy concisa para que, quien se acerca al mundo del emprendimiento sin excesiva maestría, como nuestros tres protagonistas, pueda conocer en qué consisten y orientar así sus primeros pasos.

ANÁLISIS DAFO

BRUNO: *Así que no tenéis ni plan de negocios, ni experiencia, ni local... Está bien, está bien. Tenéis ganas e ilusión, y eso es fundamental para comenzar una startup.*

ISIDRO: *¿Qué es una «startrack»?*

El análisis DAFO es una herramienta de observación y gestión fundamental para cualquier emprendedor, que ayuda a emerger en el ámbito consciente lo que opera en el subconsciente. Permite el análisis en el plano personal del protagonista —en relación con sus capacidades o habilidades emprendedoras— y también del proyecto o negocio.

El recorrido realizado en el capítulo 3 estudiando fortalezas internas, con frecuencia ocultas en potenciales emprendedores mayores de cincuenta años, es parte del presente análisis. Además, con los resultados obtenidos es posible definir una estrategia a partir del examen de características propias y del entorno.

El DAFO es una matriz que contiene cuatro características. Se recomienda a los futuros emprendedores realizar dos ejercicios: el primero como individuo emprendedor y a continuación el segundo aplicado al proyecto o idea que ronda por la cabeza.

- Internas (debilidades y fortalezas)
- Externas (amenazas y oportunidades)

ANÁLISIS DAFO PARA EMPRENDEDORES



DEBILIDADES. Representan puntos débiles, en qué soy peor o qué desventaja tiene mi idea respecto a terceros. Son elementos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo del emprendedor o del proyecto.

Ejemplos: haber asumido la creencia limitante de la edad para emprender, el desconocimiento del uso de las nuevas tecnologías (internet y redes sociales), no disfrutar de buena salud o no estar motivado (en el caso del DAFO aplicado al emprendedor). También, como les ocurre a los protagonistas de *Abuelos*, no tener un bagaje consolidado en el mundo de los negocios.

No contar con la financiación suficiente para realizar la inversión que requiere el negocio es un ejemplo de debilidad para el DAFO aplicado al proyecto.

FORTALEZAS. Representan puntos fuertes, qué me identifica y en qué destaco como persona o en qué destaca mi proyecto que me hace estar motivado. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas internas.

Ejemplos: contar con un completo grado de conocimiento interno, una buena gestión emocional, tener claro qué espero de un proyecto, tener una gran experiencia técnica en una disciplina determinada o un gran conocimiento del sector (en el caso del DAFO aplicado al protagonista). Para nuestros abuelos emprendedores, su principal fortaleza es su destreza y experiencia en el cuidado de niños. También lo es el abanico de fortalezas internas, en términos de capacidades, que adornan a los emprendedores seniors.

Contar con recursos propios para invertir en un negocio o con la propiedad de una buena patente puede ser una fortaleza que emerge cuando el DAFO se aplica al proyecto o idea.

AMENAZAS. Son factores del entorno, por tanto externos, que pueden impedir o lastrar la implantación de una estrategia adecuada, incrementar riesgos o limitar la rentabilidad.

La incompatibilidad legal de prestaciones o retribuciones por diferente vía por parte de seniors o jubilados, la carencia de una buena reputación a consecuencia de fracasos anteriores o la discriminación por edad que demuestra la sociedad son amenazas contra las que combate el colectivo *oldpreneur* (en caso del DAFO aplicado al emprendedor).

Subidas de impuestos o cambios en hábitos o preferencias de los potenciales clientes son amenazas cuando visualizamos el DAFO en un proyecto concreto. Para los protagonistas de la película, el descenso paulatino de la natalidad en España puede representar una amenaza para el éxito de su idea a medio y largo plazo.

OPORTUNIDADES. Son factores que suponen una ventaja competitiva para la persona o la empresa, que mejoran la rentabilidad o aumentan la cifra de sus negocios. Un ejemplo puede ser contar con apoyo familiar o con buenos socios, como se observa en la película (para el caso del DAFO aplicado al emprendedor).

Cambios a favor en la tendencia del mercado si las empresas apostaran por más medidas para conciliar la vida familiar y profesional en sus centros de trabajo podría ser un ejemplo válido en caso del DAFO aplicado al proyecto.

Con un análisis exhaustivo a partir de las pautas apuntadas, es posible plantear acciones de estrategia. Se trata de marcar una hoja de ruta para tomar las primeras decisiones, al menos para decantar la primera gran decisión: me olvido de la idea o sigo adelante.

Son posibles cuatro escenarios:

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación
Fortalezas	Estrategia defensiva	Estrategia ofensiva

A) Estrategias de supervivencia. Hay un gran peso de *DEBILIDADES* internas y además el entorno no ayuda porque está cargado de *AMENAZAS*. En un contexto tan complicado, quizá hay que pensar que no es una buena idea montar un negocio ahora, al menos como está pensado. Lo más inteligente es ser prudente, adoptar una estrategia denominada de «supervivencia», no

arriesgar demasiado y no dar un paso más sin cambiar algunas cosas. Hay que trabajar en minimizar debilidades, quizá apoyándose en determinadas fortalezas; o en modificar elementos externos que pueden ser una losa.

- B) Estrategias de reorientación. Aparecen *DEBILIDADES* internas pero hay *OPORTUNIDADES* externas que merecería la pena aprovechar y explorar. La estrategia de «reorientación» es clara: trabajar para minimizar al máximo los puntos débiles o potenciar alguna fortaleza interna que logre compensar o contrarrestar los elementos que lastran.
- C) Estrategia defensiva. Priman las *FORTALEZAS* internas pero existen *AMENAZAS* externas. El emprendedor siente que tiene armas para alcanzar su objetivo y que la idea puede tener un gran impacto en la sociedad. Sin embargo, hay nubarrones que amenazan la puesta en práctica. Se recomienda una actitud «defensiva» o de «alerta». El emprendedor tendrá que hacerse fuerte en el mercado y combatir los elementos externos. Si aún así, las amenazas se volvieran insalvables, lo mejor es cambiar de estrategia o de proyecto. Pero nunca abandonar porque las fortalezas no sólo se mantienen intactas, sino que se han visto reforzadas por el aprendizaje. En un paralelismo sencillo, es la situación en la que se ven Isidro, Desiderio y Arturo: dan un giro a su idea sin cesar en el empeño de alcanzar el éxito hasta que lo consiguen.
- D) Estrategia ofensiva. La situación ideal es en la que coinciden *FORTALEZAS* internas y *OPORTUNIDADES* externas. Todo se pone de cara, aparentemente. La recomendación es continuar según lo planificado. Si no cambia nada, todo puede indicar que se está en el buen camino. Nos hallamos en la estrategia «ofensiva».

MÉTODO CANVAS

ISIDRO: *¿Es que no le gusta la idea?*

EMPLEADO BANCO: *No es eso, necesitamos un business plan.*

Una vez despejado el camino, identificando fortalezas internas y algunas oportunidades externas, estamos en disposición de dar un paso más, centrando un análisis mucho más exhaustivo del proyecto.

El comúnmente denominado Modelo Canvas o *Business Model Canvas* fue desarrollado en la última década por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su obra *Generación de modelos de negocio*. En éste se analizan los elementos que exige la elaboración de un plan de negocio de una manera rápida e intuitiva. Está orientado hacia la creación de valor para los clientes.

Se trata de una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Es el documento que plasma el emprendimiento por poner en marcha. Es la hoja de ruta del

[illegible]

PROPUESTAS DE VALOR. Se centra en determinar qué elementos nos distinguen o superan a los ofrecidos por otras empresas con las que se puede compartir cliente. Es muy importante pues supone tener factores exclusivos o diferenciadores.

RELACIONES CON CLIENTES. Se trata de definir cómo vamos a acercarnos al producto o servicio al cliente. Qué hacer para que lo conozca y despierte su interés. Cómo se va a promocionar y en qué soporte.

SOCIOS CLAVE. Personas, empresas, entidades, organizaciones con las que acordar alianzas estratégicas y en las que podemos apoyarnos para generar valor.

RECURSOS CLAVE. Imprescindible definirlos correctamente y analizar qué es preciso para levantar la idea de negocio.

INGRESOS. Aspecto cuantitativo. Es imprescindible definir precios y delimitar diferentes fuentes de ingresos. También es necesaria una proyección de demanda por parte de los clientes. Requiere de una estimación en un horizonte temporal de un año al menos.

GASTOS. Segundo elemento cuantitativo que permite analizar la viabilidad económica financiera del proyecto. Habrá que identificar y cuantificar todas y cada una de las necesidades que requiere el negocio.

Conclusión: si el resultado del análisis DAFO y del método CANVAS, en su vertiente cuantitativa y cualitativa, es favorable, podremos seguir adelante. Si no, quizá haya que esperar, y es recomendable ahondar en el desarrollo de diferentes competencias que actúan como debilidad, minimizar cuestiones del entorno que son barreras o rediseñar la idea.

En cualquier caso, una de las claves para no desesperar ante los altibajos que jalonan un emprendimiento es disfrutar del trayecto igual o más que del desenlace. Así lo hacen de manera ejemplar Isidro, Desiderio y Arturo.

¡Adelante!

5. RELATO

EL TERCER CABALLERO

Y así fue como nuestros tres caballeros andantes se pusieron en camino. No sin cierto temor pero con decisión y coraje. Las gentes que los miraban al partir nada extraño percibían, pues sólo veían las viejas capas, arrugadas y gastadas por el paso del tiempo a causa del viento frío y la lluvia.

Hacía más de diez años que un enorme dragón, de nombre Coagulus, tenía atemorizadas a las indefensas gentes. Los más jóvenes, abonados de miedo, no se atrevieron nunca a hacerle frente.

—Ahora no puedo, Yolanda, te dije que no me pasaras llamadas.

—Disculpe, pero es del colegio de su hijo... Es la directora y me asegura que es urgente.

—¡Qué demonios querrá otra vez esta mujer..., ¡A ver si se jubila ya! —exclamó izándose sobre el sillón como una Juana de Arco.

—Pásame al móvil, por favor.

El reloj dibujaba las once de la mañana en la barra superior del MacBook. Sobre la mesa de trabajo, una taza de porcelana con un dedo de té verde y un bonsái daban color a un mantel estampado de CV. Desde primera hora había estado realizando entrevistas para cubrir dos vacantes del departamento de producción.

—No es sencillo encontrar buenos ingenieros.

Anclados los conocimientos técnicos, buscaba disponibilidad absoluta para viajar y, sobre todo, adaptación a situaciones cambiantes. La empresa está en fase de transformación cultural y es preciso contar con profesionales que sepan lidiar con los desafíos de los nuevos tiempos. Gente que quiera comerse el mundo, en definitiva.

—Os he dicho que no me paséis tíos mayores de cincuenta —repitió al responsable de selección, un joven de Alcobendas con manos de violinista.

—Pensé que estos dos aportaban todo lo que buscamos —añadió levantando los documentos.

—No insistas.

—Pues tienen un perfil inmejorable y gran experiencia.

—Jaime, créeme, una persona de esa edad no puede tener las capacidades que buscamos ni la tolerancia al estrés que tiene el puesto. A partir de cierta edad la gente se arruga.

—Pero...

—Nada de peros. No quiero carcas, ¿entendido?

Estefanía es directora de Recursos Humanos desde hace tres años en AGE Ltd., una multinacional de la cosmética con sede en Birmingham. Fue una niña precoz, que aprendió a andar bastante antes que Andrés, su hermano gemelo. Sus excelentes calificaciones en la universidad corroboraron una deslumbrante aptitud. Sin embargo, la vida también le ha coronado de alguna espina. Nada más cumplir la treintena, después de meses de hastío, se vio obligada a presentar el finiquito a su marido. Disciplinario, sin indemnización. Se arrepiente enormemente de haberse enamorado de una persona diez años mayor.

—Lo único bueno de aquella relación es mi pequeño Quique —suele confesar en privado.

Recuperada del contratiempo, tiene la mente condensada en su carrera profesional. Admitida como una exalumna en el universo de los *single*, ha aprendido a disfrutar de la vida de una manera diferente y el *carpe diem* asoma a su obstinada sonrisa. Va al gimnasio dos tardes entre semana y cuida la dieta con el mismo esmero que a su pequeña gata. Se ha dejado crecer el cabello oscuro que favorece su piel morena. Ojos rasgados y pómulos barnizados añaden pimienta a sus formas de Marilyn.

—¿Cómo? ¿Una caída en el patio?

Recogió el bolso apresurada, soplando un mechón de pelo que le caía sobre la nariz.

—¿Qué ocurre?

—Luego te cuento, Jaime. Llama por favor al resto de los candidatos y suspende las entrevistas de la tarde.

Pero si se hubiesen fijado bien habrían notado el fuego que les ardía por dentro a los veteranos recién llegados y que, iluminando sus rostros, les devolvía, en cierto modo, aquella primera juventud. Y así se dispusieron a atravesar mares y ríos, colinas y montañas, bosques y desiertos, ignorando qué peligros tendrían que afrontar a lo largo del camino. Y si finalmente tendrían éxito en su arriesgada empresa. Pero no tenían ninguna duda de que, si algún día volvían sanos y salvos, ya nunca serían los mismos.

En menos de quince minutos atravesó la barrera del parking del Hospital Santa Cecilia. En sus ojos se transparentaba un palpitar agitado y, como un boxeador a punto de salir al *ring*, se le tensó el rostro al poner un pie en el ascensor.

—Hay que operar con urgencia para reducir el hematoma cerebral —le trasladó inmediatamente uno de los cirujanos con la voz entrecortada. Tragando saliva, abría y cerraba una carpeta preñada de informes. Era un médico alto y muy delgado, con rasgos marcados, de unos treinta y pocos años.

—¿Saldrá adelante?

—No lo sé, la verdad. La cosa está complicada. —Asintió sujetando los papeles debajo del brazo y vertiendo una mirada de raíz cuadrada.

—¿Cómo que no sabe?

—Veremos qué nos encontramos... Estas situaciones son una lotería —soltó mordiéndose el labio.

Estefanía miró al suelo y se volvió, dando un par de pasos hacia la ventana suplicando al cielo respuestas inmediatas. Negaba con la cabeza, anhelando que todo fuera solamente una pesadilla. Sacó de su bolso un pañuelo y se restregó los ojos humedecidos.

Volvió sobre sus pasos al percibir que el médico ya había abandonado la sala. Si hubiera podido le hubiera dicho cuatro cosas. Sacó su teléfono buscando instintivamente a su madre en la lista de contactos, aunque frenó su impulso. No sabía qué hacer.

Al instante se oyeron pasos al otro lado de la puerta. Apareció un hombre fuerte, magnánimo, de anchas espaldas. Su barba recortada y encanecida le daba un aspecto de Cid Campeador.

—Es usted la mamá de Quique, ¿verdad?

Estefanía levantó la vista tapándose la boca con las manos.

—Verá...

Pareciera que el mundo se hubiera detenido. Estefanía sintió cómo toda su existencia se concentraba en unos segundos. Se vio al borde de un acantilado. Tuvo la sensación de poder masticar el tiempo.

—¿Ve usted estos caballeros? —indicó a la mujer señalando un cuadro con marco de cristal colgado en la pared opuesta.

Era un dibujo realizado con trazos infantiles: un campo abierto en oscura noche, una luna llena con pestañas y un bosque de cuatro árboles con manzanas gigantes, unos hombres trazados con cuatro líneas y al fondo una cueva por la que asoma un gran dragón coloreado en un verde tan grueso que pareciera estar pintado con saña.

—No me venga con bromas, se lo ruego...

El doctor dejó transcurrir unos segundos antes de contestar, como acostumbran los hombres de linaje.

—Los tres van con la cabeza alta hacia el cumplimiento de un imposible... —continuó con voz grave.

A Estefanía le vino a la cabeza el cajón donde Quique guarda decenas de dibujos. Depositó la mirada en la pintura, aunque de manera inconsciente la trasladó a las manos del galeno, unas extremidades curtidas por la edad pero firmes como una soga de amarre.

—¿Qué quiere decirme, doctor? No me venga con rodeos si tiene que confirmarme la peor noticia...

El hombre se volvió y mesó sus encanecidas sienes, insistiendo en la mirada en el cuadro.

—Siempre lo contemplo en momentos críticos. Y como comprenderá, aquí sucede con frecuencia.

—No le entiendo.

—Algunos dicen que soy un romántico. O un carca... —reconoció mientras la mujer bajaba la mirada al suelo antes de soltar un suspiro capaz de hinchar tres globos.

—Por favor, ¡no estoy para dibujos!

—Disculpe.

Estefanía sintió un vacío en el estómago como cuando un coche sube una cima y, de golpe, desciende por el lado opuesto. Mientras le ardían las mejillas, las manos eran tímpanos de hielo.

—Además, sólo veo dos caballeros —puntualizó dejándose llevar por su instinto corrector—. Usted dijo que había tres...

El doctor dibujó una mueca que acentuó sus marcadas patas de gallo.

—Venga, por favor.

Asió el antebrazo de la mujer acompañándola a tomar asiento. De su bolsillo sacó un papel doblado en cuatro partes. Estefanía cerró los ojos y barruntó la peor de las crónicas. Le temblaban las rodillas. Presintió que en la ligereza de aquellas líneas se sostenía la mayor de las condenas. Hubiera preferido que una piedra de granito la aplastara antes de que el doctor leyera el fatídico contenido.

—Alguien dejó escrito este cuento, hace unos meses, al lado del cuadro.

La mujer tomó el papel y lo apretó en la mano haciendo una bola. Soltó a llorar y se sintió desangelada, entregada por completo al apocalipsis.

—Todo va a ir bien —replicó el doctor antes de mirar el reloj y girar sobre sus pasos.

Estefanía levantó la mirada desconcertada. Trató de calmar su respiración.

—¿Entonces?

—Tranquilícese y espere noticias.

No supo qué pensar. Su mente giraba como una peonza.

—¡Doctor!

El galeno volvió la cabeza justo antes de desaparecer.

—Será usted quien va a operar a mi hijo, ¿verdad?

El cirujano depositó en la mujer una mirada de afecto y determinación. Cruzó el umbral que conduce al quirófano con la entereza de un caballero cruzado. Con el corazón ardiente de quien linda con la frontera de la muerte. Y con los bolsillos de su vieja bata, arrugada y gastada por el paso del tiempo, colmados de certidumbre.

Y así es como nuestros amigos descubrieron que no habían perdido el éxito que buscaban con tanto afán y la gloria que anhelaban conquistar. Al contrario, les habían estado acompañando durante todo el camino. Después de vencer al malvado Coagulus, no anhelaron volver a la aldea, pues no eran hombres que necesitaran ni agradecimiento ni encomios propios del tierno engreimiento. Por ello se alejaron en busca de nuevas aventuras.

Nota

1. Los textos de diálogo en cursiva que aparecen a lo largo del libro están extraídos del guion de la película *Abuelos* (2019).

Abuelos

Fernando Lallana y Ana Virtudes

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, Planeta Arte & Diseño

© fotografía de portada: cartel de la película *Abuelos*

© Abuelos y abuelas distributions SL, 2019

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAPF, SLU.

Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2019

ISBN: 978-84-17568-63-4 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

BIENESTAR



¡Síguenos en redes sociales!



Índice

SINOPSIS	4
PORTADILLA	5
CITAS	6
PRÓLOGO de Leopoldo Abadía	7
1. CONTEXTO	9
2. UN MUNDO DE CREENCIAS	19
3. UNA NUEVA MIRADA	35
4. MANOS A LA OBRA	69
5. RELATO: El tercer caballero	75
NOTA	79
CRÉDITOS	81
¡Encuentra aquí tu próxima lectura!	82