

## AYUDANDO A LOS DIRECTIVOS A VIVIR MÁS Y MEJOR La aparición de una nueva etapa vital (y profesional)<sup>1</sup>

*“No cuentan los años en tu vida, sino la vida en tus años”*  
Abraham Lincoln

La longevidad, entendida como el fenómeno por el que muchos seres humanos alcanzan edades avanzadas con buena salud, es muy reciente. En España, a principios del siglo XX, sólo uno de cada cien habitantes llegaba a los sesenta y cinco años; hoy, el noventa y cinco por ciento de las personas los supera.

El mundo está experimentando un gran cambio demográfico. En 2020, por primera vez en la historia, el número de personas de 65 años o más superó al de niños de cinco años o menos. Pero nuestros sistemas y estructuras sociales van, por desgracia, a la zaga de esta nueva realidad.

Gracias a los avances médicos, disfrutamos de un tiempo extra, que puede llegar incluso a quince años más de vida. Esto ha propiciado la aparición de una nueva etapa vital entre los cincuenta y los setenta años, a la que se ha bautizado como la *generación silver* o la de los *jóvenes-mayores*.

Este considerable alargamiento de la vida trae consigo un cambio radical porque permitirá que millones de personas de esas edades sigan trabajando, ahorrando, creando y consumiendo, lo que hará posible que nazcan nuevas industrias para servirles. Y entre estas personas más longevas surgirán nuevos emprendedores sénior, que

---

<sup>1</sup> Nota técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la colaboradora docente Rocío Reina Paniagua para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

encontrarán y aprovecharán nuevas oportunidades. Como dice el proverbio, “*el mejor momento para plantar un árbol fue hace 20 años, el segundo mejor momento es ahora*”. Siendo conscientes de que disfrutaremos más años de vida, hemos de empeñarnos en que todos ellos sean de calidad. En nuestra mano está que podamos vivir además de más tiempo, mejor, disfrutando de buena salud, de energía, con sentido y plenitud.

Si adoptamos un enfoque más positivo, deberíamos poder disfrutar de los beneficios de una vida larga y saludable. Pero eso significará cambiar nuestras actitudes y usar la tecnología, la comunidad y hasta las píldoras antienvjecimiento de manera muy distinta a como ahora mismo se plantea.

Muchos directivos y empresarios alrededor de los 50 años empiezan a plantearse cómo enfocar el final de su carrera profesional y qué hacer cuando llegue el momento de retirarse, sabiendo que aún les quedarán muchos años más por vivir, y al mismo tiempo sintiendo que todavía tienen mucho por aportar y mucho más por disfrutar. Esta nota puede servir de punto de partida para la reflexión de estos profesionales, ayudándoles a descubrir algunas llaves que pueden abrir una larga vida activa. También puede ser de utilidad en el caso de aquellos más jóvenes, para que empiecen a vislumbrar qué deberían ir haciendo para adelantarse y procurarse una última y nueva etapa de la vida más fructífera. Se ha procurado en todo momento tomar como base de estas reflexiones datos y hechos concretos, y se aportan también algunos ejemplos que pueden ser muy clarificadores.

Seguimos en esta nota lo que Camilla Cavendish, galardonada periodista y directora política del primer ministro británico David Cameron, nos explica en su obra *Extra Time. Living Longer Better*. Así, encontraremos en primer lugar un análisis del contexto, que nos describe la realidad que vivimos. Luego estudiaremos esta nueva etapa vital que ha surgido gracias a los cambios biológicos, demográficos y de estilo de vida actuales para, por último, ir desarrollando algunas claves para vivir más y mejor —la dieta, el ejercicio, el sentido que damos a la vida, el trabajo, el desafío continuo a nuestro cerebro, el contacto social...—; y, cómo no, también nos plantearemos la adaptación de los actuales sistemas sociales y de salud a la nueva realidad.

*Extra time* es el término utilizado en muchos deportes para señalar la prórroga. Es interesante recalcar este detalle, porque nos hace pensar lo importante que es aprovechar lo mejor posible esa prórroga que nos ofrece actualmente la vida<sup>2</sup>.

## LOS DATOS QUE NOS DESCRIBEN LA REALIDAD

Como se adelantaba al principio, en 2020, por primera vez en la historia, hubo más personas en el planeta con más de 65 años que por debajo de los 5.

---

<sup>2</sup> Este concepto se usa (incluso en el título) en la citada obra de Camilla Cavendish, sobre la que está basada esta nota, pero se venía usando también en otras obras anteriores: *La revolución de las canas*, de Antonio Huertas e Iñaki Ortega; *La jubilación, ¿Y ahora qué?*, del profesor Pedro Nueno; y citamos también los últimos videos sobre la segunda carrera profesional que grabó el Profesor Luis Manuel Calleja en 2020.

Dos tendencias están detrás del envejecimiento en el mundo: las personas viven más y las familias tienen menos hijos. Esta última tendencia, en particular, está resultando difícil de revertir. Vemos casos de sociedades como las de Japón o Singapur, en las que se ofrecen algunas medidas para aumentar la natalidad, pocas de las cuales parecen tener éxito. Fundamentalmente, aumentar las tasas de natalidad implica reducir el coste por tener hijos, en particular para las mujeres. Esto, a su vez, requiere cambios en las culturas laborales para ambos sexos, junto con políticas de cuidado infantil más generosas. Es tarea difícil, pero no imposible: Alemania logró recientemente impulsar su tasa de natalidad a través de una fuerte inversión social, ayudada por niveles más altos de inmigración. Pero hay que dotar recursos para ello.

Estamos viviendo más, eso no se duda. La esperanza de vida se ha incrementado en 30 años desde principios del siglo XX en la mayoría de los países desarrollados, porque disfrutamos de mejor nutrición e higiene y gracias a los avances médicos. Además, la brecha que existía entre el hombre y la mujer en términos de longevidad se ha ido reduciendo, porque los varones se cuidan más que antes.

Sobre la maternidad, proporcionamos algunos datos que hablan por sí solos. En 1964, la media de hijos por mujer era superior a 5; en 2015, la misma media era de 2,5. Actualmente, más de 80 países están por debajo de la ratio de reemplazo, que es ese 2,5 hijos por mujer. Australia, Nueva Zelanda, Brasil, Chile y casi todos los países de Europa están a ese nivel o por debajo.

África proveerá la juventud del futuro. Se espera que la población de 26 países africanos se duplique entre 2017 y 2050 añadiendo otros mil trescientos millones de personas al continente. En el mundo, poco después de 2070, viviremos entre nueve y o mil millones de habitantes.

Estos cambios demográficos están también muy relacionados con el cambio en el concepto de familia. Una institución que ha mantenido en pie a nuestra sociedad durante siglos ahora está en entredicho. En China se ha promulgado recientemente una ley para la defensa de los derechos de los mayores, por la cual se faculta a las autoridades para poder multar los hijos que no vean a menudo a sus padres; pero ¿qué es *a menudo*?

Japón es la sociedad más longeva del planeta, con la tasa de natalidad más baja, 1,4 nacimientos por mujer. Algunos estudiosos incluso advierten que, como esta tendencia siga la actual progresión, la raza japonesa se extinguirá.

Tener hijos no está de moda. Con el cambio de estilo de vida, no sólo es que los jóvenes no quieran ralentizar o abandonar sus carreras profesionales para procrear, sino que a veces no logran encontrar a la pareja adecuada o deseada. Es evidente que, en muchas ocasiones también, buscan menos complicaciones y compromisos. En 2006 incluso se acuñó en algunos países asiáticos un nuevo término entre las mujeres, el “hombre herbívoro”, al encontrarse frecuentemente con hombres que se intimidan ante la nueva generación de mujeres preparadas y con carreras profesionales consolidadas. Es muy habitual encontrar ya muchas mujeres que son madres solteras con más de cuarenta años.