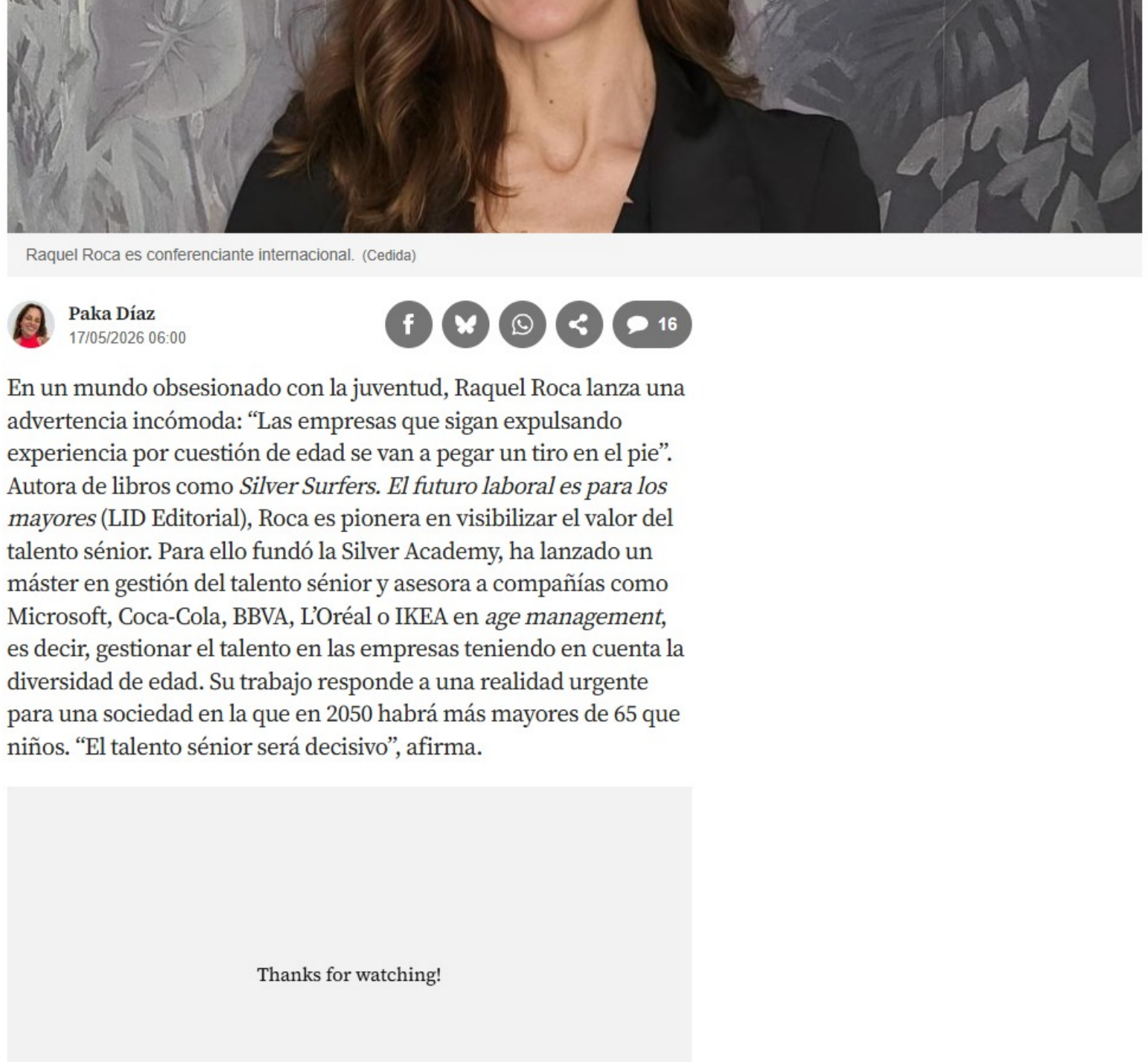


LONGEVITY

# Raquel Roca, asesora laboral: “Las empresas que expulsan a trabajadores con experiencia por cuestión de edad se van a pegar un tiro en el pie”



• Consultora, docente y conferenciante internacional, Roca es un referente en el impulso del talento sénior y la longevidad profesional, además de asesora a grandes compañías como Microsoft, Coca-Cola, Ikea o L'Oréal



Raquel Roca es conferenciante internacional. (Cedida)

**Paka Díaz**  
17/05/2026 06:00



En un mundo obsesionado con la juventud, Raquel Roca lanza una advertencia incómoda: “Las empresas que sigan expulsando experiencia por cuestión de edad se van a pegar un tiro en el pie”. Autora de libros como *Silver Surfers. El futuro laboral es para los mayores* (LD Editorial), Roca es pionera en visibilizar el valor del talento sénior. Para ello fundó la Silver Academy, ha lanzado un máster en gestión del talento sénior y asesora a compañías como Microsoft, Coca-Cola, BBVA, L'Oréal o IKEA en *age management*, es decir, gestionar el talento en las empresas teniendo en cuenta la diversidad de edad. Su trabajo responde a una realidad urgente para una sociedad en la que en 2050 habrá más mayores de 65 que niños. “El talento sénior será decisivo”, afirma.



Thanks for watching!

Powered by **WUOLAH**

Roca acuñó el concepto de silver surfers —algo así como surferos que peinan canas—, para referirse a los profesionales curiosos, activos y adaptativos en etapa sénior. La experta señala que serán clave en una economía que necesita más perspectiva que velocidad, ya que una sociedad en cambio que no puede permitirse el lujo de perder a quienes más experiencia y conocimiento poseen. El envejecimiento social, lejos de ser un problema, la asesora y conferenciante internacional defiende que es una oportunidad histórica.

### Lee también

**El talento sénior crece en España, pero las empresas españolas siguen sin saber utilizarlo**  
RAFAEL PUYOL, ALFONSO JIMÉNEZ, INÁKI ORTEGA CACHÓN

**Gina Aran, consultora de recursos humanos: “La jubilación total es un invento del siglo XX diseñado para un mundo que ya no existe”**  
ANNA RODRÍGUEZ HURTADO

Porque esta consultora en liderazgo y futuro del trabajo está convencida de que “el futuro del trabajo será intergeneracional o no será”. Con esta afirmación, Roca desmonta uno de los grandes mitos del mercado laboral: que la edad resta valor. Al contrario, en plena revolución tecnológica y demográfica, reivindica el papel de los profesionales sénior que combinan experiencia, inteligencia emocional y capacidad de adaptación. Mientras el edadismo sigue marcando barreras invisibles, la pregunta es si las empresas están preparadas para integrarlo.

Para lograrlo, propone cambiar el relato. “La longevidad es una ventaja competitiva”, asegura. Sin embargo, advierte, el edadismo sigue expulsando a quienes más pueden aportar. Frente a ello, subraya que tener diversidad de edad en las empresas es imprescindible para aprovechar todo el potencial, “no como algo puntual o cosmético, sino como parte estratégica de la cultura empresarial”.

**Newsletter 'Longevity'**  
Suscríbete a esta newsletter, cada jueves en tu buzón

**QUIERO RECIBIRLA**

### Según datos demográficos, el ritmo de envejecimiento social ha crecido en torno a un 150%. ¿Cómo va a transformar esto el mercado laboral?

Va a cambiar absolutamente todo. Y no dentro de cien años, ya está pasando. Diseñamos el trabajo pensando en una vida corta, lineal y bastante previsible: estudiar, trabajar, jubilarse. Pero eso ha saltado por los aires. Hoy hablamos de un nuevo arco de la vida, donde vamos a vivir mucho más tiempo y, además, bastante mejor.

#### ¿Cuáles serían las consecuencias?

La primera consecuencia es evidente: trabajaremos más años, tendremos varias vidas profesionales y las empresas tendrán que aprender a gestionar equipos intergeneracionales de verdad. No como algo cosmético o de diversidad 'bonita' para la memoria anual, sino como una necesidad estratégica. En muchos países desarrollados escaseará el talento joven. Así que las organizaciones que sigan expulsando experiencia por cuestión de edad se van a pegar un tiro en el pie. El futuro del trabajo será intergeneracional o no será.

### Lee también

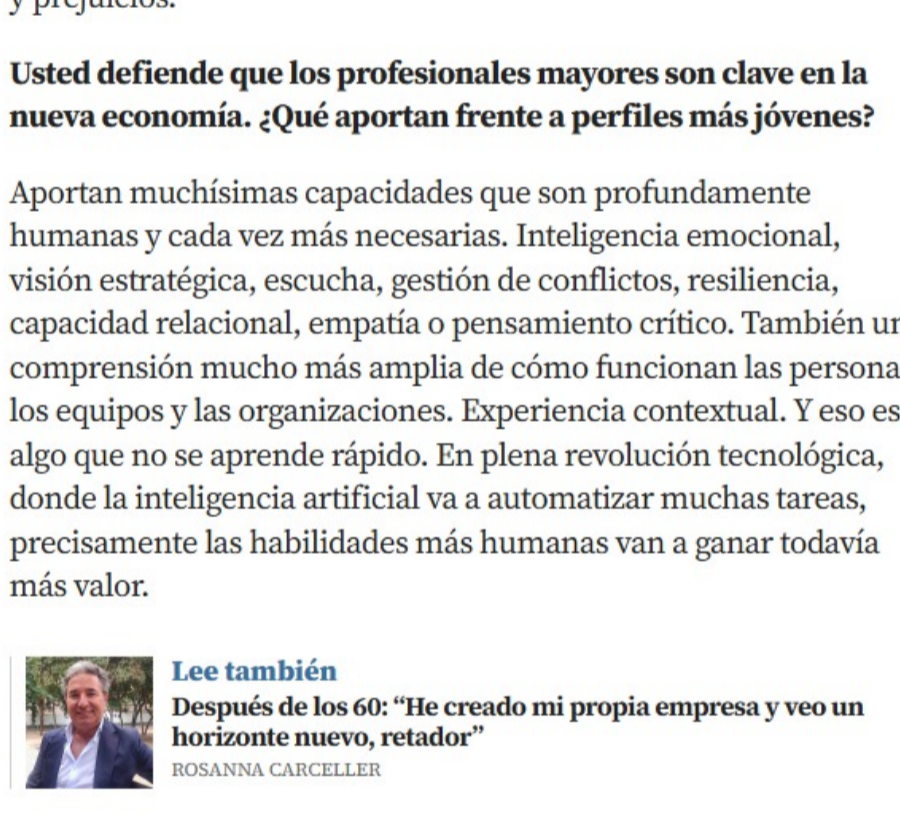
**Santiago Jiménez, IE University: “Deberíamos normalizar que un directivo sénior no tenga que parecer joven para ser creíble”**  
SUSANA PÉREZ DE PABLOS

#### ¿Va a tocar trabajar más años?

No se trata solo de trabajar más años, sino de trabajar de otra manera. Con más sentido, más flexibilidad, más bienestar y más capacidad de adaptación. Y aquí hay algo importante: esto no va de “aguantar trabajando más”. La longevidad no es un problema que gestionar. Es una oportunidad enorme para rediseñar cómo queremos vivir y desarrollarnos profesionalmente.

#### Usted habla de los 'silver surfers' como protagonistas del futuro del trabajo. ¿Qué define exactamente a este talento sénior?

Para mí, un Silver Surfer no es una persona con canas, que puede que también. Es una mentalidad, una persona que sigue viva profesionalmente. Que mantiene la curiosidad, las ganas de aprender, la capacidad de adaptarse y la energía para seguir evolucionando. No tiene que ver con la edad cronológica, sino con la biológica. Vivimos obsesionados con la velocidad y nos hemos olvidado del valor de la profundidad. Y ahí el talento sénior tiene muchísimo valor. Puede aportar, sí está actualizado, experiencia, inteligencia emocional, visión estratégica, capacidad de relativizar, gestionar crisis y entender matices que muchas veces no aparecen en los manuales. Además, no suele entrar en pánico con cada cambio tecnológico. Ya ha sobrevivido a muchas revoluciones antes. Tiene algo muy valioso: la perspectiva. Eso, en un mundo lleno de ruido e incertidumbre, vale oro. O plata.



Raquel Roca. (Cedida)

#### Quando da conferencias sobre 'silver surfers', empleo intergeneracional, etc., ¿qué es lo que más le sorprende de la recepción de sus palabras?

La emoción. Muchísima gente siente alivio. Porque llevamos demasiados años escuchando mensajes que asocian juventud con valor y edad con caducidad. Entonces, cuando alguien te dice, ‘oye, no estás acabando nada, nos entrando en otra etapa potentísima de tu vida profesional’, con datos, ciencia y creencia, algo se nos mueve por dentro. Me encuentro constantemente con profesionales de 50, 60 e incluso 70 años que descubren que su cerebro sigue siendo plástico, adaptable y creativo. Y que todavía pueden reinventarse, emprender, estudiar algo nuevo, colaborar con otras generaciones o encontrar un propósito profesional mucho más alineado con quienes son hoy, también dentro de su compañía, por supuesto. Una de las cosas más bonitas que nos está trayendo esta nueva longevidad es la posibilidad de tener varias vidas dentro de una misma vida.

#### A pesar de este cambio demográfico, los mayores de 50 siguen siendo uno de los colectivos con más dificultades de empleabilidad. ¿Cómo explica esta contradicción?

Porque seguimos teniendo una mentalidad muy antigua para una sociedad completamente nueva. Hablamos constantemente de innovación, transformación o futuro, pero seguimos asociando juventud con valor y edad con pérdida de capacidad. Y eso no tiene ningún sentido. El edadismo sigue muy presente en el mundo laboral. A veces de manera explícita y muchas otras de forma silenciosa. Hay empresas que quieren perfiles “dinámicos”, “jóvenes”, “nativos digitales”... como si la capacidad de aprender o de adaptarse tuviera fecha de caducidad. La paradoja es enorme, porque justo cuando más vamos a necesitar talento sénior, seguimos expulsándolo o invisibilizándolo. Estamos perdiendo por el camino.

**“ Cuando alguien viene a que el mercado deja de mirarle, muchas veces empieza a apagarse por dentro ”**  
Raquel Roca

#### La Organización Mundial de la Salud ha alertado sobre el impacto del edadismo en la salud y la longevidad. ¿Qué consecuencias tiene en el ámbito profesional?

Muchísimas. El edadismo no solo afecta a las oportunidades laborales. Afecta a la identidad, a la autoestima y a la percepción que una persona tiene sobre sí misma. Cuando alguien viene a que el mercado deja de mirarle, muchas veces empieza a apagarse por dentro. Y eso tiene consecuencias emocionales, cognitivas y hasta físicas. No hay nada más peligroso que hacer sentir a alguien que ya no cuenta. Profesionalmente genera exclusión, pérdida de oportunidades, precariedad y muchísimo desperdicio de conocimiento. Por eso creo que necesitamos cambiar urgentemente la narrativa sobre la edad. Porque la forma en la que hablamos del envejecimiento condiciona muchísimo cómo envejecemos.

#### ¿Percibe usted edadismo en el sector laboral y en la sociedad?

Sí. Muchísimo. Aunque nos incomode reconocerlo, la realidad está muy normalizado. Lo vemos en el lenguaje y en la publicidad, en las empresas, en los medios e incluso en cómo nos hablamos a nosotros mismos. Muchas veces parece que cumplir años fuera algo que hay que esconder o justificar. Y sin embargo, nunca habíamos tenido generaciones tan preparadas, tan activas y con tanta capacidad de seguir aportando. Creo que tenemos que empezar a entender que envejecer no significa desaparecer. Significa evolucionar.

### Lee también

**Annie Coleman, especialista en longevidad de Stanford: “La mayoría de la gente planifica la jubilación, pero casi nadie planifica su propósito”**  
PAOLA DÍAZ

**Emprender después de los 60: “Tenemos herramientas con las que los jóvenes no cuentan, como la experiencia o que ya no tenemos cargas familiares”**  
AMINIE FILIPPI

#### En su experiencia trabajando con grandes compañías, ¿qué prejuicios siguen existiendo hacia el talento sénior?

Que no se adaptan. Que les cuesta la tecnología. Que son más rígidos. Que no aprenden. Que cuesta más dinero. Que tienen menos energía... Y sinceramente, he visto cientos de profesionales de 55 años absolutamente abiertos al cambio y personas de 28 completamente bloqueadas mentalmente. La actitud no tiene fecha de nacimiento. De hecho, uno de los conceptos que más trabajo es la mentalidad *knowmad*: profesionales curiosos, flexibles, colaborativos y en aprendizaje constante. Y eso no depende de la edad biológica, sino de la mentalidad. Cuando trabajo sesiones de Talento sénior y Convivencia Intergeneracional, pongo mucho foco en desmontar sesgos, juicios y prejuicios.

#### Usted defiende que los profesionales mayores son clave en la nueva economía. ¿Qué aportan frente a perfiles más jóvenes?

Aportan muchísimas capacidades que son profundamente humanas y cada vez más necesarias. Inteligencia emocional, visión estratégica, escucha, gestión de conflictos, resiliencia, capacidad relacional, empatía o pensamiento crítico. También una comprensión mucho más amplia de cómo funciona el mundo, las personas y las organizaciones. Experiencia contextual. Y eso es algo que no se aprende rápido. En plena revolución tecnológica, donde la inteligencia artificial va a automatizar muchas tareas, precisamente las habilidades más humanas van a ganar todavía más valor.

### Lee también

**Después de los 60: “He creado mi propia empresa y veo un horizonte nuevo, retador”**  
ROSANNA CARCELLER

#### En su libro *Silver surfers. El futuro laboral es para los mayores* plantea que el futuro laboral será intergeneracional. ¿Cómo deberían convivir y complementarse distintas generaciones en las empresas?

Desde la colaboración, no desde el enfrentamiento. Me preocupa muchísimo el discurso de jóvenes contra mayores, porque es profundamente torpe. Nos necesitamos mutuamente. A grandes rasgos, y generalizando, las generaciones jóvenes aportan velocidad, nuevas herramientas, códigos culturales distintos. Las mayores aportan perspectiva, experiencia y estabilidad. La magia ocurre cuando se mezclan bien. Siempre digo que el futuro no será joven ni sénior. Será híbrido. Y las empresas inteligentes serán las que sepan generar culturas donde distintas generaciones aprendan unas de otras sin competir constantemente. Cuando desaparece el prejuicio generacional, aparecen conversaciones muchísimo más ricas, más humanas y más creativas.

#### ¿Qué es exactamente el *age management* y por qué es importante?

El *age management* consiste en gestionar el talento teniendo en cuenta la diversidad de edad dentro de las organizaciones. No como algo puntual o cosmético, sino como parte estratégica de la cultura empresarial. Implica replantearse cómo se lidera, cómo se aprende, cómo se trabaja en equipo, cómo se diseñan las carreras profesionales o cómo se favorece la convivencia intergeneracional a través de distintas metodologías. Son procesos científicos de transformación cultural, organizacional y mental. Las organizaciones que mejor funcionen en el futuro serán las que entiendan que la diversidad de edad también es innovación.



Roca propone una nueva lectura del talento sénior. (Getty Images)

**“ Me preocupa muchísimo el discurso de jóvenes contra mayores, porque es profundamente torpe; nos necesitamos mutuamente ”**  
Raquel Roca

#### Estudios sobre longevidad laboral indican que trabajaremos más años. ¿Cómo podemos prepararnos desde hoy para mantenernos activos, relevantes y empleables en la madurez?

Manteniendo una mentalidad de aprendizaje constante. Creo que esa es la clave. Ya no basta con estudiar una vez para toda la vida. Vamos a tener que reinventarnos varias veces. También es fundamental cuidar la energía física, emocional y mental. Porque la longevidad profesional no va solo de durar más, sino de llegar bien. Y sobre todo necesitamos trabajar la flexibilidad mental. Estar abiertos a cambiar, desaprender, colaborar con nuevas generaciones, explorar nuevas herramientas y atrevernos a probar cosas distintas.

#### ¿Qué papel juega la formación continua en la sostenibilidad profesional del talento sénior?

Es absolutamente esencial. El aprendizaje del futuro será mucho más líquido, continuo y práctico. Ya no hablamos solo de adquirir conocimientos técnicos, sino de desarrollar capacidades humanas y adaptativas. Aprender a aprender será probablemente una de las competencias más importantes del siglo XXI. Y además hay algo precioso en seguir aprendiendo: rejuvenece. Mantiene activo el cerebro, despierta la curiosidad y genera sensación de crecimiento y posibilidad. Estamos entrando en una era donde la combinación ganadora será IA + inteligencia humana adaptativa. La tecnología cambia rápido; la capacidad humana de interpretar, conectar y comunicar será diferencial. Aprender mantiene viva la autoestima. Hace que las personas vuelvan a sentirse capaces, vigentes y conectadas con el presente.

### Lee también

**¿Cambiar de trabajo a los 60? “Me dieron la oportunidad de demostrar que podía aportar valor”**  
AMINIE FILIPPI

**¿Se puede aprender un idioma desde cero a partir de los 60?**  
CRISTINA CANTUDO

#### Usted ha impulsado proyectos como Silver Academy. ¿Qué tipo de habilidades o mentalidad detecta que necesitan desarrollar con más urgencia los profesionales mayores?

Más que habilidades concretas, diría que necesitan recuperar confianza y visibilidad. Muchas personas llevan años sintiéndose fuera del relato y necesitan volver a creerse capaces. También detecto muchísimo potencial desaprovechado. Personas con una experiencia enorme que no saben cómo ponerla en valor en esta nueva economía más digital y cambiante. Por eso trabajamos tanto la mentalidad, la comunicación, la actualización tecnológica, la marca personal, el networking o la capacidad de reinventarse.

#### En una economía cada vez más digital, ¿cómo pueden los silver surfers superar la brecha tecnológica y convertirla en una oportunidad?

Con curiosidad y perdiendo el miedo. La tecnología no pertenece a ninguna generación. Y además, hoy aprender herramientas digitales es muchísimo más accesible que hace años. Creo que muchas veces el verdadero bloqueo no es tecnológico, sino emocional. Pensar ‘esto ya no es para mí’. Y eso es falso. La inteligencia artificial, por ejemplo, no sustituye la experiencia humana. La amplifica. Y precisamente por eso el talento sénior tiene muchísimo espacio en esta nueva economía.

### Lee también

**“No sé lo que dicen, pero es normal que inventen palabras”: no entender el significado de ‘cringe’, ‘chill’ o ‘tunar’ perjudica la salud de los sénior?**  
EVA CARRERO

#### ¿Cree que el emprendimiento puede ser una vía natural para muchos profesionales sénior ante las barreras del empleo tradicional?

Sí, totalmente. Y además creo que veremos cada vez más emprendimiento sénior en los próximos años. Muchas personas llegan a cierta edad con experiencia, red de contactos, conocimiento del mercado y muchísima más claridad sobre lo que quieren hacer y lo que no. El emprendimiento ya no tiene una única forma. Puede ser crear una empresa, pero también colaborar por proyectos, asesorar, mentorizar, enseñar o desarrollar actividades híbridas mucho más flexibles. Muchas personas descubren precisamente en esta etapa una libertad profesional que nunca habían tenido antes.

#### Desde el punto de vista del bienestar, ¿qué relación existe entre seguir activo laboralmente y el envejecimiento saludable, tanto físico como mental?

La relación es enorme. El ser humano necesita sentirse útil, conectado y con propósito. No hablo de trabajar sin parar, sino de seguir vinculado a proyectos, personas, retos o aprendizajes. Tener objetivos, relaciones y estímulos mantiene muchísimo más viva a una persona que quedarse desconectada del mundo. Y hay algo importante: uno de los mayores riesgos de la longevidad no es la edad, sino la soledad y la pérdida de propósito. Tener razones para levantarte por la mañana, porque estamos en esta vida para dar y ser útiles a los demás, rejuvenece muchísimo más que cualquier crema antiaging.

**“ Tener razones para levantarte por la mañana rejuvenece muchísimo más que cualquier crema antiaging ”**  
Raquel Roca

#### ¿Da un poco de miedo esta etapa que estamos viviendo para las personas seniors respecto al trabajo?

En realidad, estamos entrando en una época fascinante donde muchas personas van a tener varias vidas profesionales dentro de una misma vida. Y eso también significa varias oportunidades para volver a empezar. La edad no debería ser un límite. Debería ser una fuente de profundidad, perspectiva y libertad. La vida no se cierra después de los 50 o los 60. Se abre... para quien tenga ganas de surfearla.

#### ¿Qué mensaje daría a quienes sienten que la edad se ha convertido en un freno profesional, cuando los datos demuestran que puede ser una de las mayores fortalezas?

Les diría que no se retiren emocionalmente antes de tiempo del placer de existir en todos los ámbitos de la vida. Que la sociedad haya decidido poner etiquetas, puertas o finales no significa que tengan razón. La edad no es el problema. El problema es quedarse quieto, desconectado o resignado. Hoy hay alternativas.

LOS MEJORES VÍDEOS



El 'Hondius' llega a Rotterdam para su desinfección del hantavirus

LOS MEJORES VÍDEOS



Moreno apuesta por gobernar en "solitario"; "El resultado es lo suficientemente contundente"