

Mejora de la empleabilidad de directivos sénior: Retos y propuestas

Comisión Talento Senior / Club Senior
EsadeAlumni

Fecha: Enero 2026

Índice

1.	Resumen	3
2.	Introducción.....	3
3.	Percepción de discriminación para mayores de 50/55 años en España.....	4
4.	Obstáculos a la empleabilidad de directivos sénior en España	6
5.	Elementos que pueden mejorar la empleabilidad de los directivos senior	9
5.1.	Actualización continua de competencias (lifelong learning)	9
5.2.	Redes profesionales y capital relacional.....	9
5.3.	Marca personal y posicionamiento como expertos.....	10
5.4.	Flexibilidad en roles, movilidad y expectativas	10
5.5.	Programas de transición de carrera, outplacement y apoyo estructurado.....	11
5.6.	Políticas empresariales inclusivas por edad.....	11
5.7.	Intervención pública y políticas activas	12
5.8.	Cambio cultural y lucha contra el edadismo	12
6.	Ventajas de contratar a directivos senior	13
7.	Propuestas estratégicas para directivos, empresas y administración pública	14
8.	Discusión	15
9.	Conclusiones.....	16
10.	Referencias.....	17

1. Resumen

En España, los directivos con más de 50 años afrontan múltiples barreras para mantener o recuperar posiciones de alta responsabilidad. Este estudio revisa la evidencia reciente sobre su situación, identifica los principales obstáculos, y propone intervenciones susceptibles de mejorar su empleabilidad. A partir de una revisión integrada de datos oficiales, literatura académica y fuentes profesionales no académicas —como informes sectoriales, medios especializados y experiencias de programas públicos o privados— se analizan dimensiones clave como la formación continua, la adaptación tecnológica, las redes profesionales, las políticas empresariales, los estereotipos por edad y el marco regulatorio.

Dado que la evidencia académica específica sobre directivos sénior es todavía limitada y que parte de la información disponible no distingue por nivel profesional, el análisis combina distintas fuentes con un enfoque aplicado y contextual, para identificar patrones, obstáculos recurrentes y líneas de intervención plausibles. Las conclusiones deben interpretarse teniendo en cuenta estas limitaciones, así como la presencia de datos basados en percepciones y autoinformes. En este contexto, el informe no pretende ofrecer evidencia concluyente, sino aportar una base sólida para la reflexión estratégica y formular recomendaciones dirigidas a directivos, organizaciones y administraciones públicas, orientadas a favorecer una inserción más eficaz, una transición profesional digna y una mejor utilización del capital humano sénior.

2. Introducción

España, como muchas sociedades desarrolladas, se enfrenta al reto demográfico del envejecimiento de la población activa. Los trabajadores de mayor edad, especialmente los directivos sénior (de 50 años en adelante), representan un importante segmento con experiencia y competencias consolidadas que, sin embargo, pueden quedar infrutilizados. Datos recientes muestran que:

- Hay alrededor de 800.000 personas mayores de 50 años desempleadas en España, lo que supone cerca del 30,8 % del total del paro. [Factor Humano](#), enero 2025
- En los procesos de outplacement o transición de carreras para directivos, la edad media de los participantes es de unos 50 años, y muchos superan los 55. [Diario Siglo XXI](#)
- La mayoría de los participantes eligen una reincorporación laboral (75%), frente a los que optan por la formación (10%), el autoempleo (6%) o la jubilación (9%). [Factor Humano](#), enero 2025
- La transición profesional de perfiles directivos tiene una especial peculiaridad: una media de edad más elevada, unas condiciones económicas superiores a la media de candidatos/as y unas expectativas laborales enfocadas hacia el empleo por cuenta propia en mayor medida que el resto de participantes.
- En contraste con ciertos clichés, en España la contratación en alta dirección destinada a mayores de 50 años alcanza aproximadamente el 37 % en algunos estudios, frente a una media europea bastante más baja. [elmundofinanciero.com+1](#)
- A pesar de lo anterior, en España, sólo un 4 % de las empresas cuentan con políticas formales para la contratación de mayores de 50 años. [Prevención Integral & ORP Conference+1](#)

Estos hechos ponen en evidencia una situación ambivalente: los directivos sénior tienen oportunidades en ciertos ámbitos, pero enfrentan serias dificultades estructurales. Este informe analiza los obstáculos y explora qué elementos pueden contribuir a mejorar su empleabilidad, entendida como la capacidad de acceder, mantener o recuperar roles directivos, con adecuación entre competencias, expectativas y condiciones de trabajo.

3. Percepción de discriminación para mayores de 50/55 años en España

Hay varios datos recientes que muestran cómo la discriminación por edad (o “edadismo”) afecta al colectivo sénior en España — aunque pocos con foco exclusivo en “directivos senior”. Los datos globales de “50+ / 55+” permiten ilustrar bien los riesgos y obstáculos:

En 2025, el número de desempleados de 50 años o más se situó en 790.700 personas. Ese grupo representa aproximadamente el 31 % del paro total. (65ymas) https://www.65ymas.com/economia/paro-senior-enquistado-508100-desempleados-mayores-55-mismos-hace-ano_73197_102.html?utm_. La tasa media de paro en 2025 de los mayores de 55 años alcanza el 9,8%, frente al 9,4% de paro registrado para las personas entre 25 y 54 años. Fundación BBVA e IVIE.

De esos desempleados sénior, una proporción muy elevada lleva mucho tiempo buscando empleo: más del 55 % de los mayores de 50 en paro de larga duración —es decir, llevan más de un año sin empleo— frente a un 38,8 % que es la media general. (65ymas). https://www.65ymas.com/economia/paro-senior-enquistado-508100-desempleados-mayores-55-mismos-hace-ano_73197_102.html?

En abril de 2025, había 545.143 personas mayores de 50 años percibiendo subsidio por desempleo, lo que representa el 70,6 % del total de perceptores de subsidio por desempleo en esa fecha. Además, esta cifra es un 3,4 % superior a la de 2024 y un 9 % más alta que en 2020, lo que muestra un crecimiento constante entre los mayores de 50 años. (Fundación Adecco) [https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/un-total-de-545-143-personas-mayores-de-50-anos-cobran-subsidio-por-desempleo-un-34-mas-que-en-2024-y-un-9-mas-que-en-2020/?](https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/un-total-de-545-143-personas-mayores-de-50-anos-cobran-subsidio-por-desempleo-un-34-mas-que-en-2024-y-un-9-mas-que-en-2020/)

La tasa de empleo para el rango de edad 55-64 años sigue por debajo de la media europea: según datos recientes, en España esa tasa (o “employment rate” para 55-64) sitúa al colectivo sénior en situación más vulnerable que en muchos otros países europeos. (age-platform.eu) *“En España, la población mayor de 55 años supera los 15,5 millones de personas, lo que representa el 32 % de la población total. Casi una de cada tres personas en España supera esta edad. La población activa mayor de 55 años que trabaja por cuenta ajena asciende a 2,8 millones. Ocho de cada diez personas activas senior trabajan como asalariadas, mientras que el desempleo entre los mayores de 55 años aumenta de forma constante. La tasa de empleo de las personas de entre 55 y 64 años es del 57,7 %, inferior a la media europea (62,3 %). La tasa de desempleo de este grupo de edad, del 13,4 %, es la más alta de la Unión Europea. Esta cifra ha aumentado de manera sostenida durante los últimos diez años, aunque no refleja el creciente número de personas mayores “forzadas” a trabajar por cuenta propia”*. Age Barometer 2023, https://www.age-platform.eu/barometer-2023/spain/?utm_source=chatgpt.com

Sobre percepción de discriminación: un estudio citado en medios señala que el 87 % de los profesionales mayores de 50 años declara haber sufrido discriminación por edad en su entorno laboral. (65 y más) https://www.65ymas.com/economia/edadismo-laboral-87-senior-reconoce-haber-sufrido-discriminacion_56551_102.html?

Otra fuente observacional: en 2023 un informe sobre “desempleo sénior” indica que un porcentaje significativo de mayores de 50 considera haber sido excluido por su edad en procesos de selección. (CENIE) <https://cenie.eu/en/blogs/too-old-work-ageism-spanish-labor-market-and-nonsense-surrounding-it?>

En cuanto a género: la discriminación por edad parece intensificarse para mujeres sénior. Según una encuesta a desempleadas sénior, el 82 % declara sentir discriminación en el acceso al mercado laboral. (Fundación Adecco) <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/mas-de-un-tercio-de-las-mujeres-en-activo-34-ya-supera-los-50-anos-sin-embargo-el-82-de-las-desempleadas-senior-siente-discriminacion-en-su-acceso-al-mercado-laboral/?>

Estos datos reflejan una problemática estructural que probablemente afecta también a directivos senior, por las siguientes razones:

- Que una parte tan grande del desempleo recaiga en mayores de 50 años, y con paro de larga duración, indica que las personas sénior tienen muchas más dificultades para volver a incorporarse al mercado laboral. Esto incluye, potencialmente, a quienes han ocupado cargos directivos.
- El alto porcentaje de personas mayores de 50 que declaran haber sufrido discriminación por edad sugiere que no siempre la dificultad para volver al mercado laboral obedece a falta de competencias o voluntad, sino a prejuicios sistemáticos. Para un directivo senior, eso implica que su trayectoria y experiencia puede no ser valorada, por prejuicio.
- El hecho de que muchos mayores de 50 estén percibiendo subsidios de desempleo, y que este colectivo represente un porcentaje abrumador de los perceptores, sugiere que el mercado laboral no absorbe suficientemente a sénior — pese a la demanda teórica, lo que refuerza la hipótesis de barreras estructurales para su reincorporación.
- Que la tasa de empleo en el grupo 55-64 esté por debajo de la media europea indica que la vulnerabilidad del grupo sénior en España es relativamente alta, lo que podría agravar aún más las dificultades para directivos senior.
- Las diferencias de género dentro del colectivo sénior exponen una doble penalización para directivas senior mujeres.

Limitaciones: estos datos no “prueban” discriminación de directivos senior, pero sí aportan un contexto importante:

Las estadísticas que se publican con frecuencia agrupan a “mayores de 50” o “55–64”, sin desagregar por nivel profesional o cargo. Por tanto, no sabemos cuántos de esos desempleados sénior eran directivos o con perfil senior/directivo.

Los datos de percepción de discriminación suelen ser autoinformes — es decir, subjetivos. No siempre indican discriminación comprobada, sino la sensación de quienes lo sufren. Pero su magnitud (87 %, 82 % en distintos estudios) es un indicador social relevante.

Es posible que algunos seniors no busquen trabajo activamente — por jubilación cercana, decisión personal, otros motivos — lo que complica interpretar cifras de empleo/desempleo como “tasa de reincorporación tras desempleo”.

4. Obstáculos a la empleabilidad de directivos sénior en España

Antes de proponer mejoras para la empleabilidad de los directivos sénior, conviene revisar los principales obstáculos que se han identificado en la literatura y las estadísticas recientes:

1. Discriminación y estereotipos por edad

La edad aparece repetidamente como primer motivo de discriminación laboral y hay evidencia de que los seniors ocupan una proporción importante del paro; el estigma se manifiesta en una menor llamada a entrevistas y preferencia por perfiles más jóvenes en las contrataciones. [mashumano.org+2Plataforma de Mayores y Pensionistas+2](https://mashumano.org/2Plataforma-de-Mayores-y-Pensionistas+2)

Según el *IX Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica*, solo el 8% de las organizaciones encuestadas afirmó que han contratado a algún perfil sénior en el año 2024.⁶⁵ y Más.

https://www.65ymas.com/economia/edadismo-laboral-solo-8-empresas-contrato-algun-perfil-senior-en-ultimo-ano_68416_102.html

Se percibe que los candidatos sénior son descartados en procesos de selección por prejuicios sobre su capacidad de adaptación, dominio tecnológico, flexibilidad, capacidad de innovación y energía. En España, un porcentaje considerable de mayores de 50 años considera que su trayectoria se ha estancado por su edad. [Factor Humano](#)

2. Desalineación de competencias y necesidades del mercado

La rapidez en los cambios tecnológicos, digitales y organizativos exige nuevas competencias (digitales, de gestión del cambio, liderazgo remoto, etc.) que algunos directivos sénior no han desarrollado plenamente o actualizado recientemente.

3. Prejuicios o barreras en la selección

Los obstáculos a la empleabilidad no son solo estructurales (competencias, formación, red), sino también de demanda — prejuicios o barreras en la selección — lo que fortalece la hipótesis de que existen “obstáculos culturales / institucionales / y de mercado” para directivos sénior. Para un directivo senior, eso implica que su trayectoria y experiencia puede no ser valorada, por prejuicio.

Entre ellos destaca el temor de algunas empresas a incorporar a directivos con una trayectoria superior al puesto ofertado, ante la creencia de que abandonarán la organización cuando encuentren una posición más acorde con su experiencia.

Para un directivo sénior, esto implica que su trayectoria y experiencia pueden no ser valoradas, más por prejuicio que por falta de encaje real.

4. Preferencia de mercado por talento más joven/ coste-percepción

Los datos indican que muchas contrataciones son de perfiles junior y que las empresas a menudo priorizan incorporar experiencia "reciente" en tecnologías y modelos de negocio, más que una trayectoria gerencial larga. Esto reduce la demanda por directivos senior en contraposición a la oferta.

[MetaEmpleo+1 y Quesada, O., & Martínez de Lafuente, D. \(2024\). Too old to work? A field experiment on age discrimination in the Spanish labour market. ISEAK WorkingPaper.](#)

5. Expectativas retributivas y de rol pueden jugar en contra

Las empresas buscan perfiles ajustados a determinadas responsabilidades y presupuestos, y los directivos senior pueden ser percibidos como "caros" o con expectativas poco alineadas con las estructuras actuales (startups y pymes), y en un contexto en el que, al mismo tiempo, muchos directivos más jóvenes asumen responsabilidades relevantes con niveles salariales comparativamente bajos.

A ello se suma la reticencia de algunas organizaciones a situar a un directivo sénior por debajo de uno más joven, por temor a tensiones internas, una preocupación que en algunos casos se ve reforzada por actitudes de ciertos sénior poco abiertas al aprendizaje y a nuevos enfoques.

Además, algunos directivos senior pueden mostrar poca disposición a reducir su salario al pasar de una multinacional o gran empresa a una pyme, y pueden preferir seguir ocupando posiciones de alta dirección, rechazando roles directivos de rango intermedio.

6. Movilidad geográfica y flexibilidad

La movilidad geográfica y la flexibilidad (modalidad, jornada) influyen directamente en la empleabilidad. Algunos directivos sénior pueden mostrar mayores resistencias a la movilidad geográfica y ser menos flexibles en aspectos como la modalidad de contratación, la jornada laboral o el tipo de empresa en la que están dispuestos a trabajar. [Asociación Española de Directivos.](#)

7. Estancamiento profesional y falta de visibilidad

Cuando los directivos no se reinventan ni amplían sus redes profesionales, pueden quedar fuera del radar de selección para nuevos puestos o no ser considerados en procesos de promoción interna.

8. Brechas de género

Las mujeres sénior enfrentan barreras dobles: por edad y por género. Aunque la literatura específica para directivas mayores de 50 no es tan abundante, los estudios generales muestran que el acceso de mujeres con estudios superiores a cargos directivos es mucho menor que el de hombres. [cae.es](#)

9. Déficit de políticas empresariales específicas

Pocas empresas cuentan con políticas dedicadas a los mayores de 50, ya sea en reclutamiento, desarrollo profesional o retención. Los datos indican que solo alrededor del 4 % de las empresas en España tienen políticas para este colectivo, según la [Guía del Mercado Laboral 2018 de Hays. Prevención Integral & ORP Conference+1](#)

10. Larga duración del desempleo

Los mayores de 50 años que pierden su empleo suelen permanecer más tiempo desempleados que otros grupos, lo cual deteriora sus redes de contacto, su confianza, competencias y motivación. [Factor Humano+1](#)

11. Insuficiente apoyo institucional o programas públicos específicos

Si bien hay planes generales de empleo con componentes para mayores de 45 años, falta muchas veces una orientación específica para directivos sénior (alto nivel, formación ejecutiva, reconversión profesional).

5. Elementos que pueden mejorar la empleabilidad de los directivos senior

Basándonos en lo que la evidencia sugiere y en buenas prácticas documentadas, se pueden identificar los siguientes factores clave para potenciar la empleabilidad de los directivos y directivas senior.

5.1. Actualización continua de competencias (lifelong learning)

La empleabilidad de cualquier profesional se sustenta en la capacidad de mantener la relevancia de sus competencias frente a las exigencias del mercado. En los directivos /as sénior, la actualización continua tiene dos dimensiones complementarias:

Competencias “duras”

- Nuevas tecnologías aplicadas al negocio (IA generativa, automatización, analítica de datos).
- Gestión de modelos híbridos o remotos.
- Transformación digital de procesos, operaciones y clientes.
- Regulación sectorial emergente (compliance, sostenibilidad ESG, privacidad de datos).

Competencias “blandas”

- Liderazgo ágil.
- Influencia transversal.
- Comunicación digital.
- Adaptación al cambio y resiliencia.

La evidencia muestra que las organizaciones que invierten en formación ejecutiva, propia o externa, aumentan la permanencia del talento sénior y su capacidad de seguir aportando valor. Además, la actualización reduce prejuicios: cuando un directivo sénior muestra dominio de herramientas digitales y técnicas actuales, la edad deja de percibirse como una limitación o un riesgo.

La formación debe ser práctica, breve y aplicable, con metodologías intensivas (microlearning, bootcamps) y certificaciones reconocidas. Las escuelas de negocios y universidades públicas pueden desempeñar un papel estratégico para reducir coste y ampliar acceso.

5.2. Redes profesionales y capital relacional

Los puestos directivos suelen cubrirse por redes informales, contactos sectoriales y capital relacional. Los sénior presentan una ventaja competitiva aquí, pero muchas veces no gestionan activamente su red tras años en posiciones estables.

Algunos elementos críticos a este respecto son los siguientes:

- Visibilidad: participación en foros, congresos, asociaciones sectoriales.

- Reciprocidad: ayudar a otros, ser mentor, compartir conocimiento.
- Proactividad digital: LinkedIn, webinars, artículos de opinión, podcasts.
- Puentes intergeneracionales: networking con directivos jóvenes que pueden abrir nuevos circuitos de innovación.

El networking no es simplemente social: en un mercado como el español, en el que la confianza personal es un factor decisivo, el capital relacional es una fuente directa de oportunidades. Para directivos sénior, esto puede convertirse en uno de los principales canales de recolocación.

5.3. Marca personal y posicionamiento como expertos

Muchos directivos han sido conocidos dentro de su organización, pero no necesariamente en el mercado externo. Esto genera invisibilidad cuando buscan un nuevo proyecto.

La marca personal ejecutiva implica:

- Definir una propuesta de valor: ¿en qué me diferencio respecto a otros?
- Articular logros con métricas: crecimiento, rentabilidad, turnarounds, expansión, optimización.
- Convertirse en una “voz” visible a través de artículos, conferencias, comentarios sectoriales.
- Consistencia en lo digital: perfil de LinkedIn actualizado y completo, fotografía profesional, palabras clave.

En España, la visibilidad externa incrementa la probabilidad de ser contactado por consultoras de Executive Search y facilita invitaciones a entrevistas directas.

No se trata de autopromoción vacía sino de transferir la reputación profesional a otros contextos, lo que acelera el reconocimiento y reduce sesgos por edad.

5.4. Flexibilidad en roles, movilidad y expectativas

La empleabilidad mejora cuando el directivo amplía el abanico de opciones:

- Interim management
- Consultoría de alto nivel
- Dirección de proyectos temporales
- Miembro de un Consejo asesor o consejero
- Mentor de otros ejecutivos

También pueden existir oportunidades en sectores emergentes o en otro tipo de compañías:

- Nuevos sectores (energía verde, salud, educación, I+D)
- PYMES familiares en procesos de profesionalización
- Startups con necesidad de contar con el apoyo de ejecutivos senior con experiencia en gobierno corporativo

Aceptar roles alternativos también puede resultar una buena opción pues puede aportar:

- Mantener la actividad.
- Actualizar competencias.
- Ampliar redes.
- Generar ingresos.

La flexibilidad no implica renuncia, sino una transición inteligente entre etapas profesionales.

5.5. Programas de transición de carrera, outplacement y apoyo estructurado

La evidencia empírica muestra que los procesos de outplacement:

- Reducen significativamente el tiempo de desempleo.
- Incrementan la empleabilidad percibida y real.
- Mejoran el ajuste candidato–puesto.
- Fortalecen la autoestima y la proactividad.

Es crucial que estos programas para sénior incluyan:

- Coaching individual.
- Revisión de la narrativa profesional (logros, motivaciones).
- Preparación intensiva de entrevistas.
- Estrategias de networking estructurado.
- Evaluación y plan de desarrollo actualizado.

La combinación de apoyo emocional, herramientas prácticas y redes de contactos acelera el retorno al empleo.

5.6. Políticas empresariales inclusivas por edad

Actualmente en España pocas empresas disponen de políticas explícitas para la contratación o retención de talento sénior. Sin embargo, cuando estas políticas existen, suelen ofrecer ventajas:

- Mayor compromiso organizacional.
- Menor rotación.
- Transferencia de conocimiento intergeneracional.
- Aumento de productividad en equipos mixtos.
- Mejora de la cultura corporativa y la diversidad.

Algunas buenas prácticas empresariales serían las siguientes:

- Programas de mentoring inverso (jóvenes → sénior en digital).
- Planes de carrera para directivos mayores de 50 años.
- Retención voluntaria adaptada: roles de consultoría, trabajo a tiempo parcial, colaboración en proyectos concretos.
- Evaluación del desempeño objetiva sin sesgo de edad.
- Formación continua sin exclusiones.

Las empresas que aplican políticas inclusivas suelen obtener mejores resultados en transformación, innovación y competitividad.

5.7. Intervención pública y políticas activas

España ha desarrollado planes de empleabilidad para mayores de 45 años, pero suelen estar orientados a perfiles no directivos. Existen oportunidades para los directivos senior:

- Incentivos fiscales por contratación de ejecutivos sénior.
- Becas para formación para directivos senior.
- Alianzas con escuelas de negocios.
- Programas de transición para directivos senior que dejan sus empresas.
- Promoción de prácticas anti-discriminación por edad.

Una política eficaz debe reconocer que el desempleo sénior es distinto en sus causas, costes y soluciones al desempleo que se produce en otros segmentos. La pérdida de empleo de un directivo senior puede implicar un deterioro abrupto de ingresos, una caída de la autoestima y un deterioro de la red de contactos y requiere una intervención específica.

5.8. Cambio cultural y lucha contra el edadismo

Finalmente, gran parte del problema es cultural:

- Persisten prejuicios que asocian edad con rigidez, lentitud y menor creatividad.
- España ha mantenido un imaginario de “jubilación temprana” incompatible con la prolongación de la vida activa.
- Muchas empresas no valoran suficientemente la experiencia acumulada de los directivos senior.

Combatir el edadismo exige un compromiso explícito por parte de las organizaciones y un enfoque estructurado que contemple:

- a. **La sensibilización interna**, orientada a identificar y eliminar prejuicios y estereotipos vinculados a la edad.
- b. **La promoción de narrativas positivas sobre el talento sénior**, que reconozcan su aportación de valor, experiencia y capacidad de **adaptación**.
- c. **La identificación, publicación y difusión de casos de éxito**, que **evidencien** de manera objetiva el impacto de los profesionales sénior en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones.
- d. **El reconocimiento y abordaje de las barreras psicológicas y sociales**, teniendo en cuenta que la edad no constituye un impedimento laboral en sí misma, pero puede convertirse en un factor limitante si no se gestiona de **forma** explícita y proactiva.

6. Ventajas de contratar a directivos senior

La incorporación de directivos senior (profesionales mayores de 50 años) constituye una palanca estratégica de alto impacto para las organizaciones, especialmente en procesos de crecimiento, profesionalización, transformación o relevo generacional. Su aportación combina experiencia, visión y capacidad de ejecución desde el primer momento. Las principales ventajas que aporta la contratación de directivos senior son las siguientes:

Experiencia y solidez en la toma de decisiones

Los directivos senior han gestionado entornos complejos y múltiples ciclos económicos, lo que les permite anticipar riesgos, evitar errores recurrentes y tomar decisiones fundamentadas, priorizando siempre la creación de valor. En el contexto de una pyme, esta capacidad resulta especialmente crítica.

Profesionalización de la gestión

Su experiencia en organizaciones estructuradas facilita la implantación de mejores prácticas de gestión, sistemas de control, indicadores clave (KPIs) y cuadros de mando, aportando orden y rigor a los ámbitos financiero, operativo y comercial. Esto favorece la evolución hacia modelos más eficientes y escalables.

Visión estratégica y orientación a la sostenibilidad

Los directivos senior aportan una visión estratégica a medio y largo plazo, equilibrando innovación y rentabilidad, y diseñando planes realistas basados en datos, experiencia y conocimiento del mercado.

Liderazgo maduro y gestión del talento

Su estilo de liderazgo se caracteriza por la estabilidad, la inteligencia emocional y la capacidad para gestionar equipos diversos y multigeneracionales. Esto contribuye a mejorar el clima laboral, fortalecer el compromiso y reducir la rotación.

Red de relaciones y credibilidad institucional

La trayectoria profesional de un directivo senior suele ir acompañada de una red de contactos consolidada y de una elevada credibilidad ante clientes, proveedores, entidades financieras, inversores y otros stakeholders, facilitando el desarrollo de negocio y el acceso a financiación.

Rápida integración y aportación de valor

Gracias a su experiencia, los directivos senior presentan una curva de aprendizaje reducida, requieren menor supervisión y generan impacto desde fases tempranas, lo que resulta especialmente valioso para pymes con necesidades inmediatas.

Desarrollo y transferencia de conocimiento

Además de su función ejecutiva, pueden desempeñar un papel relevante en la mentorización del talento interno, la transmisión de conocimiento crítico y el fortalecimiento de la cultura organizativa, contribuyendo a la continuidad y a la preparación de la sucesión.

Compromiso y estabilidad

Muchos profesionales senior valoran especialmente proyectos con propósito, estabilidad y la posibilidad de generar un impacto real en la organización, lo que se traduce habitualmente en altos niveles de compromiso y continuidad.

Flexibilidad en los modelos de colaboración

Las organizaciones pueden acceder a este perfil mediante fórmulas flexibles —dirección a tiempo parcial, interim management o asesoría estratégica— que permiten incorporar talento directivo de alto nivel con un coste ajustado y alineado con las necesidades del proyecto.

Diversidad generacional como ventaja competitiva

La convivencia de directivos senior con talento más joven enriquece la toma de decisiones, fomenta una innovación equilibrada y reduce el riesgo de pensamiento único, reforzando la competitividad de la empresa.

Conclusión

La incorporación de directivos senior debe entenderse como una inversión estratégica. Su experiencia, visión y capacidad de liderazgo permiten a muchas organizaciones dar el salto desde una gestión eficaz a un crecimiento sostenible y estructurado.

7. Propuestas estratégicas para directivos, empresas y administración pública

Aquí se formulan recomendaciones concretas divididas por actor, que podrían mejorar la empleabilidad de los directivos sénior en España.

A. Para los directivos senior

- 1. Plan de desarrollo profesional personalizado**
Evaluar fortalezas y brechas (autodiagnóstico, feedback externo), diseñar hoja de ruta para formación, certificaciones y objetivos de carrera a medio plazo.
- 2. Inversión en habilidades digitales y adaptativas**
No basta con conocer herramientas: es importante comprender tendencias (transformación digital, sostenibilidad, inteligencia artificial, liderazgo híbrido) y adaptarse.
- 3. Construcción de marca personal y visibilidad**
Publicaciones, conferencias, participación en asociaciones de directivos, presencia en medios profesionales y redes sociales, mentorías que muestren liderazgo y vigencia.
- 4. Flexibilidad y apertura a nuevas formas de trabajo**
Considerar consultoría, consejería, mentorías, trabajos parciales/directivos no ejecutivos; roles de interim management; también estar abierto a movilidad sectorial o geográfica si es viable.
- 5. Uso estratégico de programas de transición profesional**
Si se atraviesa una situación de desempleo o cambio, participar en outplacement, recolocación; aprovechar redes de antiguos empleadores y asociaciones.

B. Para las empresas

1. **Políticas inclusivas por edad**
Incluir en políticas de RRHH la diversidad generacional, diseño de planes de carrera para mayores de 50, evitar sesgos en selección, valoración explícita de experiencia.
2. **Programas de formación interna continua**
Formación adaptada para directivos sénior, mentorías inversas (directivos jóvenes enseñan nuevas tecnologías), plataformas de aprendizaje digital.
3. **Roles flexibles y reconversión interna**
Crear puestos que aprovechen la experiencia sénior (consultoría interna, mentoring, supervisión estratégica) y permitir transiciones dentro de la organización.
4. **Fomentar cultura de innovación y aprendizaje constante**
Que los directivos sénior estén involucrados en innovación, transformación digital, adopción de nuevas metodologías.
5. **Impulso de redes intergeneracionales**
Fomentar equipos mixtos en edad, mentoring bilateral, proyectos con diversidad generacional para aprovechar ventajas mutuas.

C. Para la administración pública y políticas públicas

1. **Políticas activas de empleo específicas para directivos sénior**
Diseñar programas que contemplen las características de quienes han sido directivos: alto nivel de responsabilidad, requerimientos distintos de los de trabajadores no cualificados.
2. **Incentivos fiscales y normativos a empresas**
Bonificaciones fiscales para contratación o mantenimiento de directivos sénior, subvenciones para formación de este colectivo, premiar políticas inclusivas por edad.
3. **Desarrollo de programas de formación pública ejecutiva adaptada**
Escuelas de negocio públicas, universidades, organismos laborales que ofrezcan formación ejecutiva accesible, reconocida, con convenios con empresas.
4. **Reducción de barreras legales o culturales**
Fomentar legislación antidiscriminatoria por edad, campañas de sensibilización sobre los beneficios del talento sénior, promover buenas prácticas.
5. **Más datos e investigación especializada**
Invertir en estudios cuantitativos y cualitativos sobre directivos sénior: tasas de entrada, salida, duración del desempleo, impacto de intervenciones, diferencias por género, sector, región.

8. Discusión

Las propuestas anteriores no están exentas de retos. Por ejemplo:

- Las empresas pueden resistirse al cambio cultural necesario para valorar la experiencia sénior, por percepción de costes (salarios, adaptaciones tecnológicas).
- Los directivos sénior pueden tener barreras personales: inercia profesional, baja motivación para formarse, menor disposición al riesgo.

- Las políticas públicas requieren recursos y coordinación regional, ya que en España las competencias de empleo están descentralizadas en gran medida.
- El mercado global y la competencia internacional pueden imponer exigencias muy altas en formación tecnológica u otras competencias que no todos los directivos pueden asumir fácilmente.

No obstante, los beneficios son sustanciales: aprovechar el conocimiento acumulado, la experiencia, y las redes profesionales aporta ventaja a las organizaciones; desde el punto de vista social, reduce los costes del desempleo de larga duración, mejora la justicia social y la eficacia del mercado de trabajo.

9. Conclusiones

En resumen:

- Los directivos mayores de 50 años en España enfrentan barreras reales en cuanto a discriminación por edad, obsolescencia de competencias, larga duración del desempleo, y falta de políticas empresariales e institucionales específicas.
- Pero también existe evidencia de buenas prácticas y de evolución favorable: programas de outplacement que acortan tiempos de recolocación; contrataciones de directivos sénior en alta dirección en proporciones significativas en algunas empresas; reconocimientos crecientes de la necesidad de formación continua.
- Las intervenciones más prometedoras pasan por combinar iniciativas individuales (autoformación, redes, marca personal), organizativas (políticas inclusivas, formación interna, flexibilidad) y públicas (programas de empleo, incentivos, regulación).

Para que España aproveche el capital humano sénior en toda su dimensión, se requiere un compromiso coordinado: directivos, empresas y administraciones deben colaborar en estrategias de largo plazo que reconozcan que la edad, lejos de ser un impedimento, puede ser un activo si se gestiona bien.

10. Referencias

- “El talento sénior ante el reto laboral: 800.000 parados mayores de 50 años y más de la mitad son de larga duración”, *Factor Humano*, 30 enero 2025. [Factor Humano](#)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta de Población Activa (EPA). Datos recientes sobre desempleo en mayores de 50 años. (consultas secundarias en artículos) [Factor Humano+1](#)
- “Los programas de recolocación permiten a los mayores de 45 años tardar menos de la mitad de tiempo en volver a trabajar”, *El Economista*, 2025. [El Economista](#)
- “La edad media a la que los profesionales se embarcan en los programas executive de LHH son 50 años”, *RRHHDigital*, 2024. [rrhhdigital.com](#)
- “Solo un 4 % de las empresas españolas tienen políticas de empleo para mayores de 50 años”, Guía del Mercado Laboral Hays, 2018. [Prevención Integral & ORP Conference+1](#)
- España está entre los últimos países europeos en empleo de talento sénior, según un estudio que lidera Rafael Puyol. Fundación MAPFRE; II Mapa de Talento Sénior, Rafael Puyol et al., 2022. [unir.net](#)
- “La contratación de mayores de 50 años para puestos de alta dirección alcanza en España el 37 %”, RRHHPress / API Study, 2019. [rrhhpress.com+1](#)
- “Trabajo aprueba plan para mejorar la empleabilidad con especial foco en mayores de 45 años”, Ministerio de Trabajo, España, 2024. [heraldo.es](#)
- Paro sénior, enquistado: hay 508.100 desempleados mayores de 55 años, los mismos que hace un año. https://www.65ymas.com/economia/paro-senior-enquistado-508100-desempleados-mayores-55-mismos-hace-ano_73197_102.html?utm
- Un total de 545.143 personas mayores de 50 años cobran subsidio por desempleo, un 3,4% más que en 2024 y un 9% más que en 2020 (Fundacion Adecco) <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/un-total-de-545-143-personas-mayores-de-50-anos-cobran-subsidio-por-desempleo-un-34-mas-que-en-2024-y-un-9-mas-que-en-2020/>
- Age Barometer 2023, https://www.age-platform.eu/barometer-2023/spain/?utm_source=chatgpt.com
- Edadismo laboral: el 87% de los sénior reconoce haber sufrido discriminación en sus trabajos. (65 y más) https://www.65ymas.com/economia/edadismo-laboral-87-senior-reconoce-haber-sufrido-discriminacion_56551_102.html?
- Too Old to Work? Ageism in the Spanish Labor Market and the Nonsense Surrounding It (CENIE) <https://cenie.eu/en/blogs/too-old-work-ageism-spanish-labor-market-and-nonsense-surrounding-it?>
- Más de un tercio de las mujeres en activo (34%) ya supera los 50 años; sin embargo, el 82% de las desempleadas sénior siente discriminación en su acceso al mercado laboral. (Fundacion Adecco). <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/mas-de-un-tercio-de-las-mujeres-en-activo-34-ya-supera-los-50-anos-sin-embargo-el-82-de-las-desempleadas-senior-siente-discriminacion-en-su-acceso-al-mercado-laboral/?>
- Edadismo laboral: solo el 8% de las empresas contrató algún perfil sénior en el último año. https://www.65ymas.com/economia/edadismo-laboral-solo-8-empresas-contrato-algun-perfil-senior-en-ultimo-ano_68416_102.html

- Informe empleabilidad y talento digital. [Fundación Vass+1](#)
- ¿Edadismo en España? Confirmado: las empresas los prefieren jóvenes. Too old to work? A field experiment on age discrimination in the Spanish labour market. [MetaEmpleo+1 y Quesada, O., & Martínez de Lafuente, D. \(2024\). ISEAK WorkingPaper.](#)
- Mercado laboral de directivos. [Asociación Española de Directivos.](#)
- Las mujeres con educación superior acceden a puestos directivos un 50% menos que los hombres. [eae.es](#)
- Solo un 4 % de las empresas españolas tienen políticas de empleo para mayores de 50 años. [Guía del Mercado Laboral 2018 de Hays. Prevención Integral & ORP Conference+1](#)