

El futuro también era esto.

01 Talento sénior, longevidad laboral y nuevas respuestas para empresas que no pueden permitirse desechar la experiencia.



Índice.

01. Introducción

02. Metodología y enfoque

03. Radiografía social

04. Perspectiva empresa

05. Perspectiva profesional

06. Conclusiones



Durante años, la experiencia fue una promesa. A más trayectoria, más criterio; a más recorrido, más capacidad para entender los matices de un negocio, anticipar riesgos, acompañar equipos y sostener conversaciones difíciles. Sin embargo, para muchos profesionales, llega un momento en el que esa misma trayectoria empieza a leerse de otra manera: como coste, como rigidez, como exceso de cualificación o como una dificultad de encaje.

Ese cambio de mirada no siempre aparece de

forma explícita y rara vez se formula en una política interna o en una decisión declarada. Suele encontrarse en una oferta que presupone energía como sinónimo de juventud, en un proceso de selección que filtra carreras demasiado largas, en una formación que deja de ofrecerse, en una conversación donde la experiencia queda asociada al pasado y no al futuro.

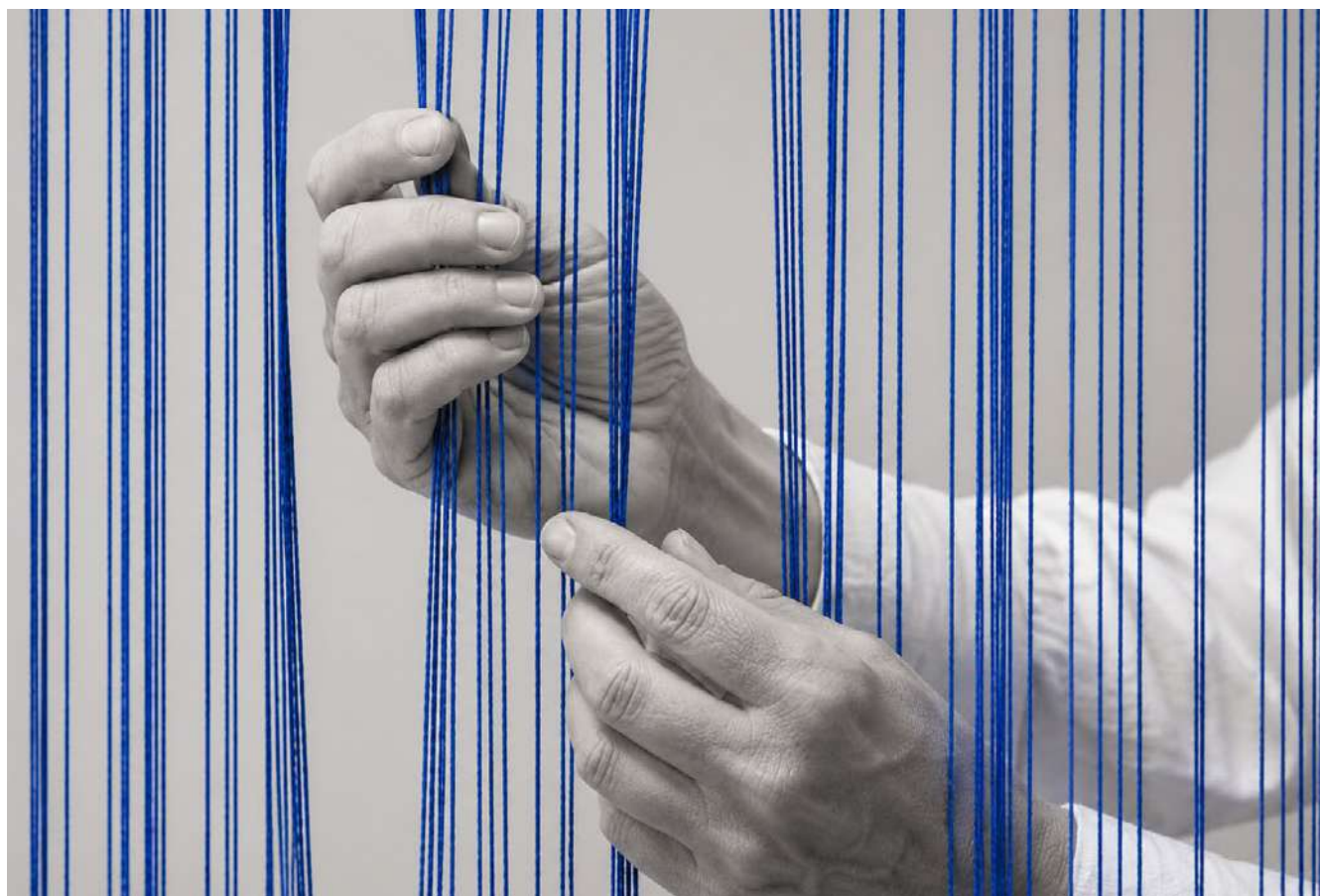
En un país que envejece, con vidas laborales más largas y organizaciones sometidas a cambios tecnológicos, culturales y económicos constantes, desaprovechar el talento sénior es cuestión de equidad y también una forma de ineficiencia. La pregunta a la que, desde evercom, buscamos dar respuesta con este informe es qué capacidad real tienen las empresas, las instituciones y los sectores, entre ellos el de la comunicación y el marketing, para seguir leyendo la aportación de los perfiles +55 como vigente, estratégica y necesaria.

El talento sénior no es el tramo final del mercado laboral. Es una pieza crítica de un mercado más largo, más complejo y con menos margen para desperdiciar criterio.

Este informe se enmarca, además, en las líneas de acción de evercom en materia de ESG y diversidad. Hablar de talento sénior no significa abrir un capítulo lateral, sino ampliar la conversación sobre inclusión profesional a una variable que atraviesa la cultura, la empleabilidad y la competitividad de las organizaciones: la edad. **En sectores como la comunicación, el marketing, la creatividad y el periodismo, donde la novedad suele marcar el ritmo del mercado, esta pregunta adquiere una dimensión especialmente concreta: qué ocurre cuando un sector que vive de interpretar el presente empieza a leer parte de su experiencia como si perteneciera al pasado.**

2 Metodología y enfoque

Este informe se ha elaborado a partir del análisis de fuentes oficiales y sectoriales sobre demografía, mercado laboral, formación, digitalización y empleabilidad sénior, junto con declaraciones cualitativas de perfiles expertos y profesionales. A efectos del documento, se considera talento sénior a los profesionales de más de 55 años, aunque algunos datos disponibles utilizan tramos estadísticos más amplios o próximos (como mayores de 45 años, mayores de 50 años, 55-64 o 55-74). En esos casos, el dato se presenta con su base correspondiente para evitar interpretaciones imprecisas.





El estudio combina una lectura social, laboral y empresarial del fenómeno, pero aterriza esa conversación en sectores especialmente sensibles a la transformación tecnológica y cultural: la comunicación, el marketing, la creatividad y el periodismo. No se plantea como un informe generalista sobre edadismo laboral, sino como una mirada aplicada a un territorio profesional donde conviven la aceleración de los canales, la presión por los nuevos lenguajes y una dependencia muy alta del criterio, la confianza, la lectura estratégica y la experiencia acumulada.

El talento sénior deja de ser un asunto periférico cuando se cruza con tres fuerzas que ya están reordenando el mercado laboral: el envejecimiento demográfico, la prolongación de la vida profesional y la transformación tecnológica de las organizaciones.



En España, la población de 65 años y más representa ya el 20,4% del total y, si se mantienen las tendencias actuales, alcanzaría un máximo del 30,5% en torno a 2055, según las Proyecciones de Población 2024-2074 del INE (Instituto Nacional de Estadística). Al mismo tiempo, la población de 20 a 64 años, que hoy supone el 60,9% del total, pasaría a representar el 53,7% en 2051. En la Unión Europea, la edad mediana de la población se situó en 44,9 años a 1 de enero de 2025 y la duración esperada de la vida laboral alcanzó los 37,2

años en 2024 (39,2 años para hombres y 35 años para mujeres), de acuerdo con Eurostat. En España la cifra se sitúa en 36,5.

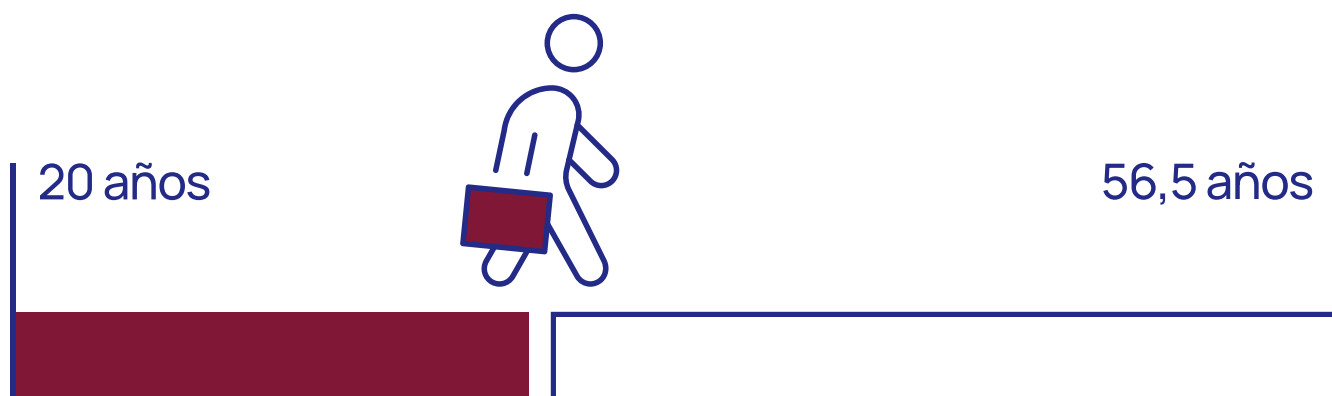
El dato demográfico obliga a desplazar la mirada, porque no hablamos de una minoría que se mantiene de forma excepcional en el mercado, sino de un cambio estructural en la composición de la sociedad y del trabajo. Si la vida laboral se alarga, también tendrá que cambiar la manera en que las organizaciones piensan la edad, la formación, la promoción y la continuidad.

Carlos González Alonso, fundador de Empathic Warriors y parte del equipo de expertos de evercom en diversidad generacional y cultura del cambio, lo resume con una frase que atraviesa buena parte del problema: *“En ese contexto, lo joven se asocia con futuro y lo sénior con pasado. Y eso es profundamente empobrecedor”*.

Esa asociación entre juventud y futuro no solo afecta a la percepción social. Tiene consecuencias concretas en la carrera profesional de miles de personas. En palabras de **Ana Fernández**, fundadora de WeAre Transformation Lab y autora de *“Se buscan séniors”*, las organizaciones se encuentran ante un cambio de paradigma “en el que deberán decidir si siguen midiendo el talento por edad cronológica o empiezan a hacerlo por la capacidad real de generar valor en contextos complejos”.

La duración esperada de la vida
laboral de los españoles es de

36'5 años
(de media)



Presencia no significa igualdad de oportunidades

A escala europea, los perfiles sénior ya tienen un peso claro en la estructura laboral. En 2024, la tasa de participación de las personas de 55 a 64 años en la UE alcanzó el 68,2% y su tasa de empleo subió al 65,2%, según el Joint Employment Report 2026 de la Comisión Europea. Además, la tasa de paro del grupo de 55 a 74 años se situó en el 4,1%, en un momento en el que el desempleo europeo registraba mínimos históricos.

Son cifras que muestran una presencia laboral elevada, pero presencia no equivale a igualdad de oportunidades. **La vulnerabilidad aparece cuando se observa qué ocurre al salir del mercado, cuánto cuesta volver a entrar y qué posibilidades reales tiene un profesional +55 de ser leído**

como una apuesta de futuro.

En España, la fotografía general del mercado laboral no es la de un sistema deprimido. El país cerró el cuarto trimestre de 2025 con 22.463.300 personas ocupadas, 2.477.100 desempleadas, 24.940.400 activas y una tasa de paro del 9,93%, según la EPA (Encuesta de población activa) del INE. En la UE, la tasa de empleo de las personas de 20 a 64 años alcanzó el 75,8% en 2024 y se situó en el 76,3% en el cuarto trimestre de 2025. El mercado crece en términos agregados. La cuestión es que esa mejora no borra las brechas que se concentran en determinados momentos de la vida laboral.

Esa tensión general tiene un reflejo especialmente claro en comunicación. En “El Estado de la Comunicación en España 2025”, el informe anual elaborado por Dircom, se dibuja una profesión con una fuerte base de trayectoria: el 66,9% de los profesionales consultados

El mercado laboral será cada vez más longevo, pero todavía no sabe imaginar a los profesionales sénior dentro de su propio futuro.

acumula más de 10 años de experiencia en el sector y el grupo de edad más numeroso es el de 46 a 55 años, con un 44,4% del total. **Es decir, la experiencia no está en los márgenes de la comunicación; forma parte de su núcleo profesional.**

El gran cuello de botella: volver

El punto más crítico no está solo en permanecer, sino en reengancharse. Cuando un profesional +55 pierde su empleo, el reto no se limita a encontrar una nueva vacante; tiene que volver a entrar en un sistema que muchas veces interpreta su trayectoria como demasiado larga, demasiado cara, demasiado específica o demasiado difícil de encajar en estructuras pensadas para otros perfiles.

El informe estatal del SEPE sobre el mercado de trabajo de los mayores de 45 años mues-

tra que **el tramo de más de 59 años concentra el 29,52% de las personas demandantes paradas del colectivo.** Por su parte, el informe InfoJobs-Esade sobre el Estado del Mercado Laboral en España 2025 apunta que **más de la mitad de las personas desempleadas mayores de 55 años lo son de larga duración** y que, dentro del total de desempleados de larga duración, **este grupo representa ya el 32%, frente al 14% que representaba en 2015.** Además, **6 de cada 10 desempleados de larga duración mayores de 55 años son mujeres.**





Más de la mitad de las personas desempleadas +55 lo son de larga duración.

El dato cambia la escala del debate, porque no estamos ante un retraso puntual en la recolocación, sino ante un riesgo de cronificación. La pérdida de empleo en edades avanzadas no tiene el mismo impacto que al inicio de la carrera. **Miguel Ángel Casas**, cofundador de Krisalidas y experto en talento sénior, lo explica: *“No es lo mismo ser despedido en los inicios donde no suelen haber grandes deudas, que en los 50 donde se suele tener hipoteca y perfiles dependientes a cargo”.*

La duración del desempleo se convierte así en una variable social, económica y vital. Cuanto más tiempo pasa, más difícil resulta traducir la experiencia en oportunidad. Ana Fernández lo formula con claridad: *“Dos años fuera del mercado pueden convertirse en una barrera casi definitiva y la empleabilidad sénior ya no depende solo del currículum, sino del ecosistema relacional que somos capaces de construir”.*

Una lectura de género dentro del talento sénior

La edad no opera aislada, se cruza con otros factores que pueden intensificar la vulnerabilidad laboral, entre ellos el género. **En 2025, dentro del desempleo total, los parados de larga duración representaban en España el 46,1% de las mujeres de 50 a 59 años y el 42,8% de los hombres del mismo grupo**, según Mujeres y hombres en España 2025, del INE.

Esta lectura no desplaza el foco del informe: la reentrada sénior no afecta por igual a todos los perfiles. Las trayectorias marcadas por interrupciones, cuidados, salidas parciales del mercado o menor visibilidad profesional pueden encontrar una doble dificultad: la edad y la lectura acumulada de una carrera menos lineal.

En un mercado que premia cada vez más la continuidad, la actualización y la capacidad de hacerse visible, las trayectorias con cortes o cambios de ritmo necesitan ser mejor interpretadas.

Talento infrautilizado en un país que envejece

La cuestión sénior no puede leerse solo desde el desempleo visible. **En 2024, el potencial laboral infrautilizado alcanzó en la UE el 11,7% de la fuerza laboral ampliada, equivalente a 26,7 millones de personas de 15 a 74 años, según Eurostat**. España registró el nivel más alto de la Unión Europea, con un 19,3%.

En un país que envejece con rapidez, mantener bolsas elevadas de talento disponible, infrautilizado o expulsado de los circuitos convencionales de oportunidad tiene un coste



claro. Afecta a los hogares, a la sostenibilidad del sistema, a la competitividad de las empresas y a la calidad de las decisiones organizativas.

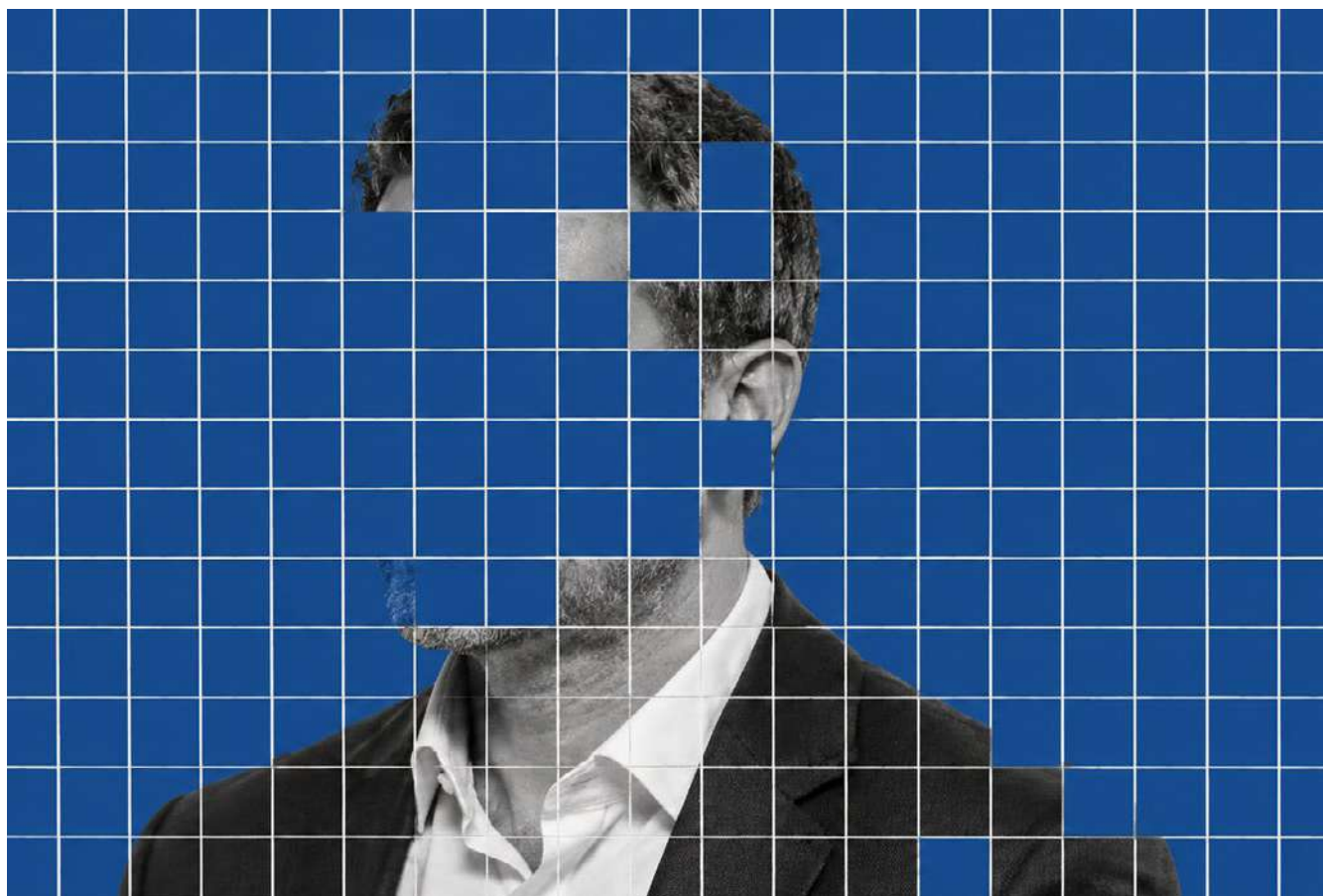
Ana Fernández lo plantea como una cuestión de inteligencia económica: *“Reconocer su contribución y facilitar su permanencia activa en el mercado laboral no es solo una cuestión de equidad, sino también de inteligencia económica y organizativa”*.

La conversación sobre talento sénior tiene, por tanto, una dimensión colectiva. No se trata únicamente de resolver la situación individual de quienes buscan empleo después de los 55 años. **Se trata de preguntarse qué modelo de mercado laboral puede permitirse convertir en periferia una parte creciente de su experiencia disponible.**

Comunicación, marketing y creatividad: un termómetro del cambio

Los sectores de la comunicación, el marketing, la creatividad y el periodismo son un buen laboratorio para observar esta tensión. En ellos, la digitalización, la velocidad de los formatos, la transformación de los canales y la presión por lo nuevo han reordenado con especial intensidad las reglas del juego.

No hablamos solo de sectores que se han digitalizado, sino de profesiones que han tenido que revisar de manera constante cómo se construye la influencia, cómo se mide el impacto, cómo se conversa con las audiencias y cómo se protege la reputación en entornos cada vez más fragmentados.

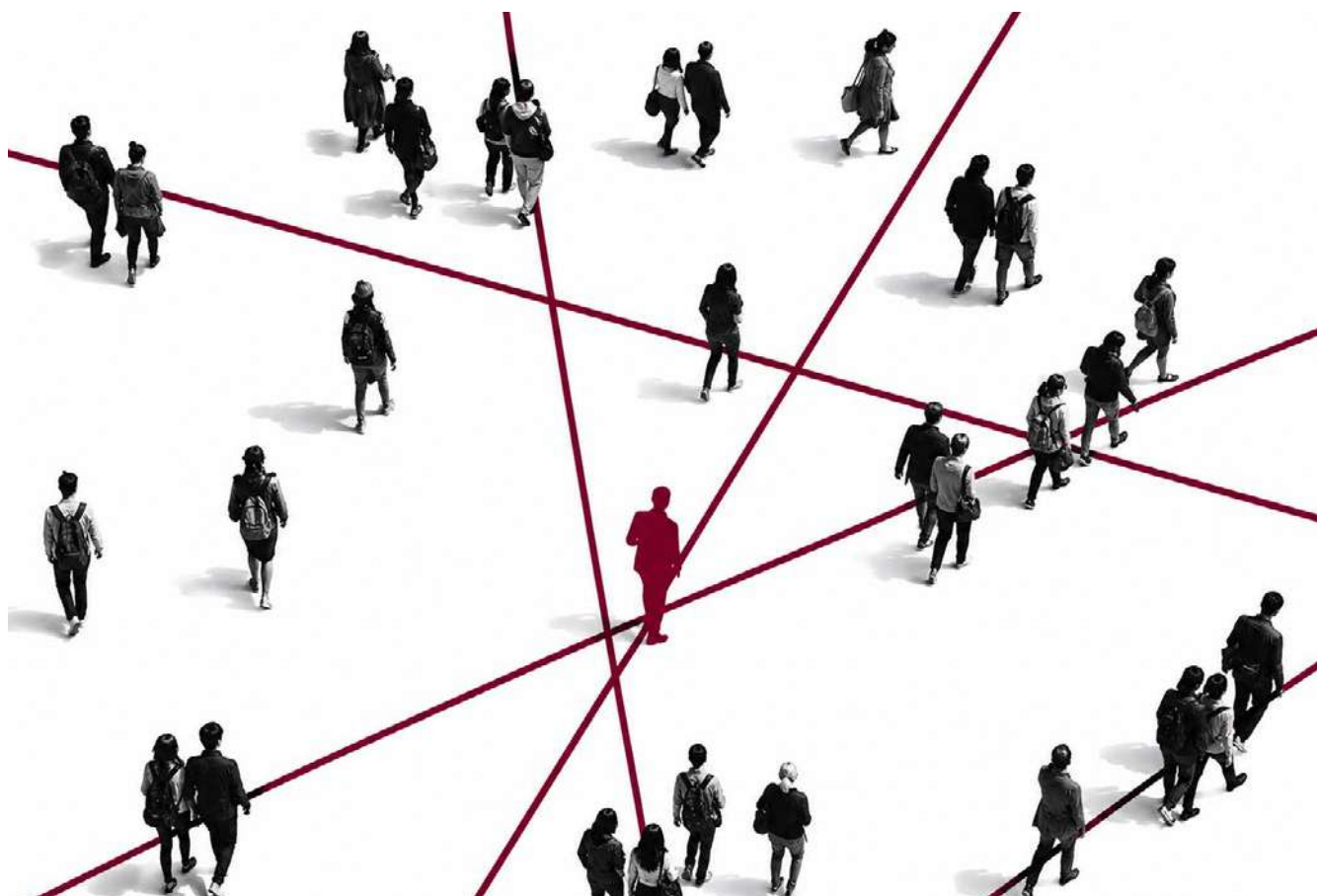


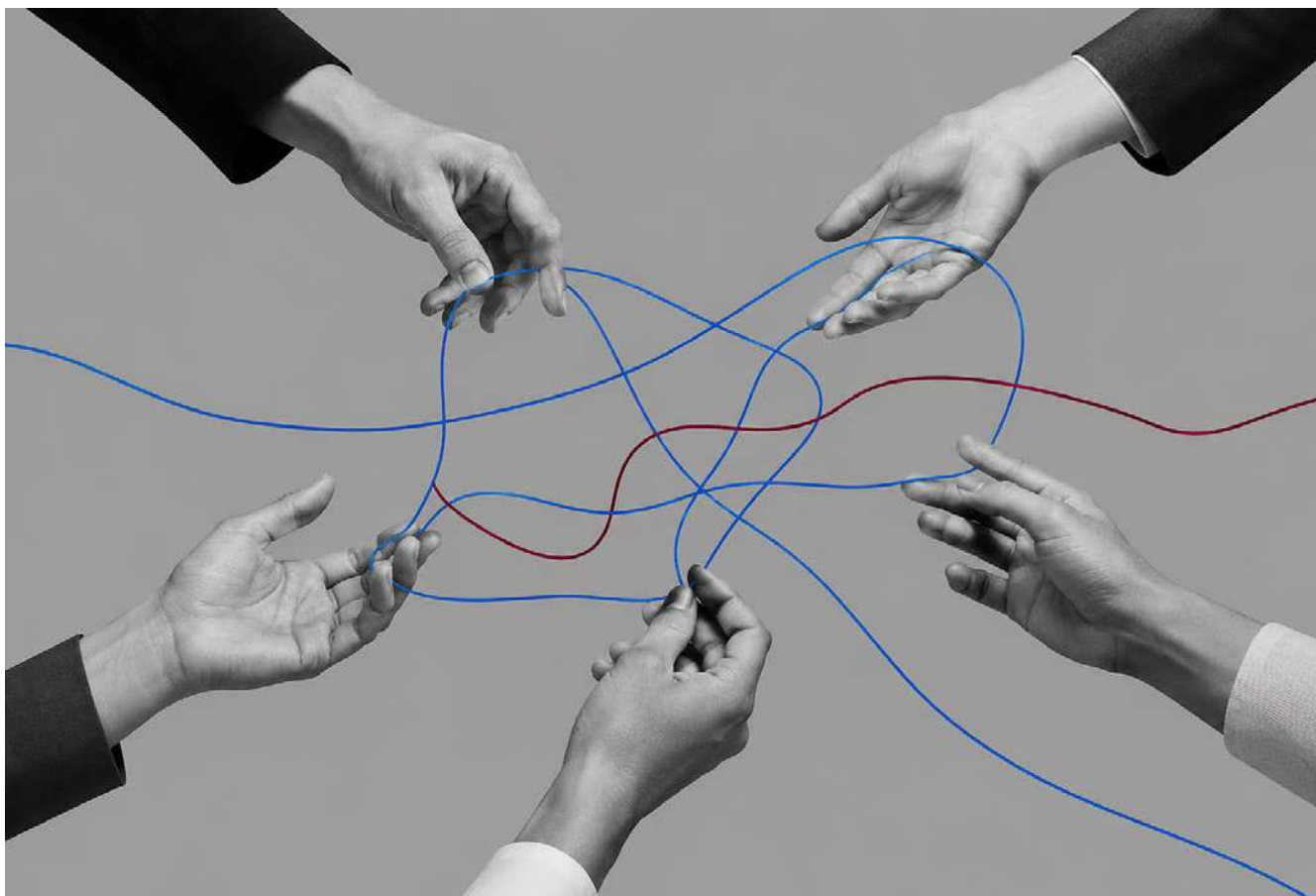
Son sectores donde conviven dos fuerzas. Por un lado, la necesidad permanente de actualización: nuevas plataformas, nuevas métricas, nuevos lenguajes, nuevas herramientas y modelos de influencia. Por otro, una dependencia muy alta de capacidades que se construyen con tiempo: criterio, lectura del contexto, gestión de crisis, interlocución con altos directivos, relación con medios, conocimiento del negocio, prudencia reputacional y capacidad para distinguir una tendencia de una moda pasajera.

El informe de Dircom, “El Estado de la Comunicación en España 2025” sitúa la incorporación efectiva y ética de la inteligencia artificial como el principal tema estratégico para los próximos tres años, señalada por el 78,8% de los profesionales consultados. Ese dato ayuda a entender el momento del sector: la actualización ya no es opcional, pero tampoco puede confundirse con sustituir experiencia por novedad. **La comunicación ne-**

cesita profesionales capaces de aprender herramientas nuevas, sí, pero también de decidir para qué usarlas, con qué límites y al servicio de qué estrategia.

Myriam Gómez, Head of Structured Finance and Communications en Luminous Renewable Energy, señala que en comunicación y marketing *“hay una presión constante por lo nuevo, lo inmediato y las nuevas tecnologías, y se tiende a asociar juventud con adaptación, o menor coste salarial”*. Sin embargo, añade, en el ámbito de la comunicación son especialmente valiosas competencias que aporta la experiencia: *“Visión estratégica y mucho más amplia del negocio, calma en situaciones de crisis, capacidad de interlocución con altos directivos, toma de decisiones en contextos complejos”*.





La paradoja resulta evidente. Precisamente en los sectores donde más se acelera el cambio, la experiencia puede aportar una lectura más serena de sus consecuencias. La comunicación, además de velocidad, necesita criterio para decidir cuándo acelerar, cuándo esperar, cuándo intervenir y cuándo no convertir cada novedad en urgencia.

4 Perspectiva empresa

⁴. Qué se pierde cuando la experiencia se lee como coste

Una de las ideas más claras que atraviesa los testimonios recogidos y que adquiere espe-

cial sentido en agencias, direcciones de comunicación y equipos de marketing es que el valor del perfil sénior no se limita a la experiencia acumulada. Su aportación diferencial está en la calidad de lectura que esa experiencia permite hacer del negocio, del cliente, de la conversación pública, de los medios, de las audiencias, de los equipos y de la complejidad.

Nieves Olivera, profesional independiente en el ámbito del asesoramiento de la formación ejecutiva y exdirectora de EOI, lo explica: *“Un perfil sénior no solo aporta conocimiento técnico, sino criterio para priorizar: saber qué batallas vale la pena pelear y cuáles no”*. También destaca su capacidad para aportar *“una visión sistémica que ayuda a evitar errores que ya se cometieron en el pasado o contribuir con soluciones que sabemos que funcionaron”*.

Silvia de Cal, senior advisor y exdirectiva de



BBVA, resume esa aportación en una combinación de habilidades especialmente relevantes para las organizaciones actuales: *“Criterio experto, soft skills, conocimiento profundo, toma de decisiones, empatía, poder de negociación y compromiso”*.

La cuestión, entonces, no es solo qué gana una empresa cuando integra talento sénior, es qué pierde cuando lo deja fuera: contexto, criterio, transferencia de conocimiento, relaciones, serenidad y capacidad de sostener conversaciones difíciles.

También pierde memoria organizativa, algo especialmente valioso en entornos donde la rotación, la velocidad y la fragmentación pueden debilitar la continuidad de los equipos. En comunicación, esa memoria no es nostalgia: es saber por qué una marca decidió callar en una crisis, qué promesas no puede volver a hacer, qué códigos funcionan con una comunidad, qué relación hay que cuidar o qué conversación conviene no forzar.

El sesgo que casi nunca se nombra

El edadismo laboral rara vez aparece como una decisión explícita y opera, más bien, como una arquitectura de oportunidades desigual. Se ve en quién entra, quién sale, quién promociona, quién recibe formación de alto impacto, quién lidera proyectos estratégicos, quién participa en iniciativas de innovación y quién queda asociado a funciones de continuidad o mantenimiento.

En comunicación y marketing, ese sesgo puede adoptar formas muy concretas: qué perfiles se asocian a innovación, estrategia digital o crecimiento; cuáles quedan vinculados a continuidad, relación institucional o tareas de soporte; quién participa en un nuevo negocio, quién aparece en una crisis y quién se queda fuera de las conversaciones sobre tecnología, datos o creatividad porque se presupone que *“eso ya no es lo suyo”*.

Carlos González Alonso identifica el sesgo más perjudicial en una idea de fondo: *“Asumir que la edad predice de forma fiable la capacidad de aprender, adaptarse o seguir aportando valor”*. Según explica, este sesgo pasa desapercibido porque no suele aparecer *“en una frase frontal o en una política escrita”*, sino en pequeños gestos cotidianos: a quién se ofrece un proyecto de transformación, a quién se forma en nuevas herramientas o a quién se deja fuera de ciertas conversaciones porque *“ya está en otra etapa”*.

Aquí se juega buena parte del problema. Las empresas no siempre discriminan por edad de manera declarada, pero pueden hacerlo a través de su forma de imaginar el futuro.

Silvia de Cal añade otra señal relevante: muchos profesionales sénior dejan de formar parte del “ciclo de vida normal” del empleado en cuestiones como promociones, movilidad interna o subidas salariales. Es decir: no siem-

pre se les expulsa de golpe, a veces se les va dejando fuera de las dinámicas que permiten crecer, actualizarse y seguir contando.

Más que en los datos agregados de empleo, la barrera aparece con claridad cuando se observa la reentrada. El informe InfoJobs-Esade sobre el Estado del Mercado Laboral en España 2025 señala, a partir de datos del INE, que las personas mayores de 55 años son el grupo más afectado por el paro de larga duración: más de la mitad de quienes están en desempleo en este tramo llevan al menos 12 meses buscando trabajo. Además, **el 52% de la ciudadanía europea considera que la edad es uno de los principales factores que puede perjudicar una candidatura en un proceso de selección.**

El sesgo, por tanto, no vive solo en los prejuicios individuales, también se instala en procesos, incentivos, lenguajes y decisiones aparentemente neutras.

Cuando una
organización
habla del
mañana,

¿A quién
imagina
dentro?

¿A quién
asocia con
innovación?

¿A quién
presume
capacidad de
aprendizaje?

¿A quién
considera
demasiado
hecho,
demasiado
caro o difícil
de mover?

La brecha de actualización existe, pero no lo explica todo

La digitalización añade una tensión real. Según Eurostat, en 2024 solo el 11,9% de las personas de 55 a 64 años en la UE había participado en educación o formación durante las cuatro semanas previas a la encuesta, frente al 19,3% del grupo de 45 a 54 años. En paralelo, el indicador europeo de competencias digitales muestra que, en 2025, el 60% de la población de 16 a 74 años tenía al menos competencias digitales básicas, aunque Eurostat sigue observando una brecha clara por edad: entre las personas de 65 a 74 años, ese porcentaje baja al 33%.

En España, el 37,9% de la población de 16 a 74 años había usado inteligencia artificial generativa en 2025, pero ese porcentaje bajaba al 19,2% entre las personas de 55 a 64 años y

al 7,4% en el grupo de 65 a 74, según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de TIC en los Hogares del INE.

En comunicación y marketing, esta brecha tiene además una lectura muy concreta. No basta con preguntar quién sabe usar una herramienta; hay que observar quién ha tenido tiempo, formación y contextos reales para aplicarla en estrategia, contenido, medición, relación con públicos o gestión reputacional. La actualización no puede convertirse en una prueba de descarte si antes no se han ofrecido oportunidades reales para actualizarse.

Los datos muestran una brecha que conviene mirar de frente, pero no deberían convertirse en una prueba automática de incapacidad. La distancia digital puede responder a muchas variables: menor exposición, menor inversión formativa, menos oportunidades de aplicar nuevas herramientas, sesgos previos que apartan a ciertos perfiles de proyec-

Uso de la IA generativa en España (2025)

37,9%





tos de transformación o una oferta formativa demasiado genérica para necesidades muy distintas.

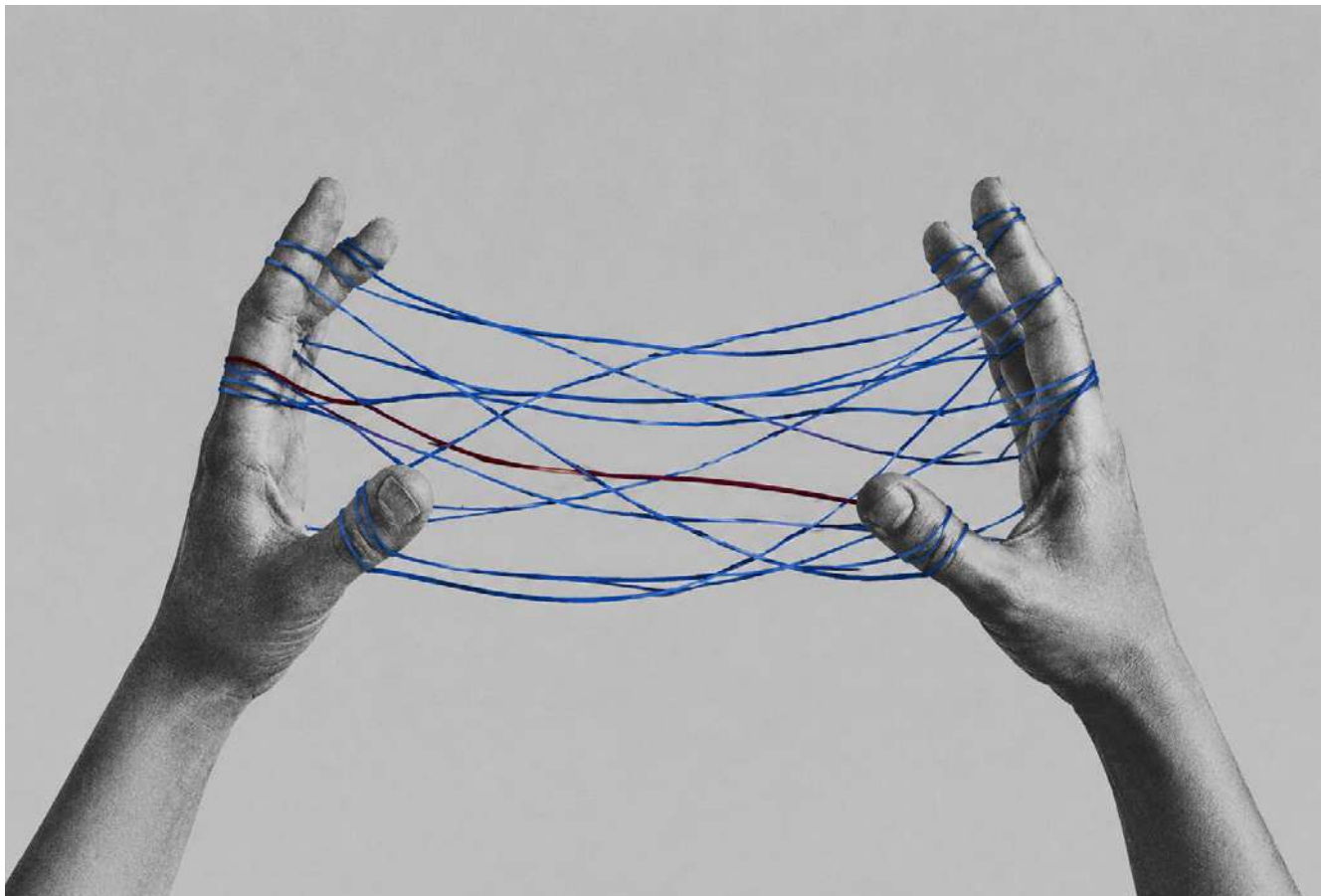
Nieves Olivera advierte de una confusión frecuente: *“A menudo se confunde la experiencia con rigidez, asumiendo que un sénior está menos dispuesto a innovar o a adaptarse a nuevas metodologías o entornos, cuando en realidad nuestra adaptabilidad es mayor, porque ya hemos sobrevivido a múltiples ciclos de cambio tecnológico y cultural”*. Silvia de Cal lo resume de forma directa: *“El error de siempre, pensar que la tecnología no es lo suyo”*.

La cuestión, por tanto, no es negar la necesidad de actualización sino repartir bien la responsabilidad. El profesional debe mantener viva su empleabilidad, pero empresas e instituciones tienen que ofrecer instrumentos reales para hacerlo posible. Como señala **Mónica Pérez Callejo**, directora de Comu-

nicación, Estudios y RR. II. de InfoJobs, la experiencia sigue siendo un activo diferencial, pero debe combinarse con adaptación. Esa responsabilidad es individual, aunque también corresponde a empresas y organismos *“proporcionar instrumentos que hagan posible esa capacitación continua y fomenten la diversidad real”*.

La diversidad generacional que transforma y la que decora

Muchas empresas hablan ya de diversidad generacional como fuente de valor corporativo, pero la diferencia está en si ese discurso modifica procesos o se queda en estética. Una organización trabaja este asunto de forma seria cuando la edad se observa en contratación, promoción, formación, composición de equipos, liderazgo de proyec-



tos y desvinculación. También cuando evita caricaturizar a las generaciones y sustituye las etiquetas por necesidades profesionales concretas: reconocimiento, desarrollo, autonomía, contribución, flexibilidad y posibilidad de seguir creciendo.

Carlos González Alonso lo formula con claridad: *“En una empresa seria, la diversidad generacional transforma criterios y comportamientos; en una superficial, solo decora el relato”*.

Las prácticas más útiles no son necesariamente las más visibles. El aprendizaje cruzado, la codirección intergeneracional o los modelos de mentoring inverso pueden funcionar cuando se diseñan desde una relación de valor real, no desde la condescendencia. González Alonso habla de *“aprendizaje cruzado en doble dirección”* y de una condición imprescindible: **“la simetría de dignidad”**. Para que funcione, ambas partes tienen que sentirse *“valiosas, vigentes y necesarias”*.

Integrar no es (solo) contratar

Uno de los errores más frecuentes consiste en pensar que integrar talento sénior es simplemente incorporarlo. Fichar experiencia y soltarla en una cultura que sigue premiando la homogeneidad, la prisa o la sospecha hacia la edad puede convertir una buena decisión de contratación en una mala experiencia para ambas partes.

González Alonso propone mirar más allá del fichaje: preparar al equipo, trabajar con managers, revisar sesgos, clarificar qué valor concreto se espera de esa incorporación y diseñar una integración relacional de verdad. Su reflexión apunta a un cambio de fondo:

dejar de tratar el talento sénior como una excepción que hay que acomodar y empezar a considerarlo un activo estratégico que puede elevar la calidad del liderazgo y de la cultura.

5 Perspectiva profesional

⁵.El punto ciego de la reentrada

Desde la perspectiva de los profesionales +55, una de las ideas más repetidas es que la ruptura no siempre ocurre al perder el empleo. Muchas veces empieza después, cuando se entra en un tiempo muerto demasiado

largo y se activa una mezcla de desgaste, invisibilización y pérdida de encaje.

Ana Fernández lo explica: “*Las puertas que más se cierran son las de los procesos de selección convencionales*”. Para ella, el dato más revelador no es cuántos profesionales sénior no encuentran trabajo, sino cuánto tiempo tardan en encontrarlo cuando lo pierden.

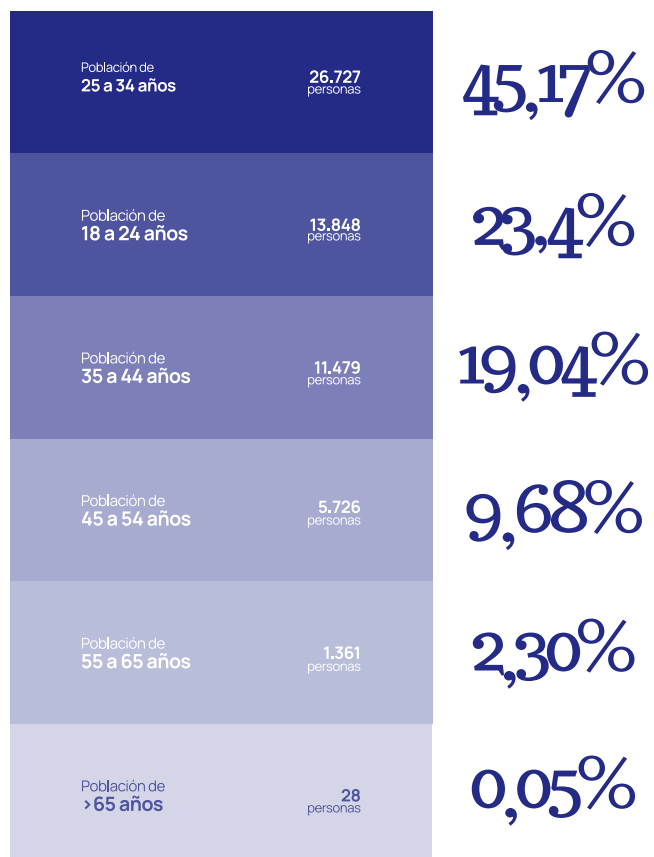
La parte cuantitativa del informe InfoJobs-Esade ayuda a leer también cómo se distribuye la búsqueda de empleo en los canales convencionales. Entre quienes se inscribieron a alguna oferta en InfoJobs en 2025, el mayor peso correspondía a perfiles jóvenes e intermedios: el 28% tenía entre 18 y 24 años, el 32% entre 25 y 34, el 20% entre 35 y 44 y el 15% entre 45 y 54. La lectura no debería reducirse a una supuesta falta de interés, también apunta a una desconexión entre los canales convencionales de intermediación y



la forma en que muchos profesionales sénior buscan, entienden o activan oportunidades.

El corte específico de Marketing y Comunicación permite afinar la lectura sectorial.

Según los datos facilitados por InfoJobs, dentro de la categoría se registran 59.169 perfiles acumulados, de los cuales:



Los datos no permiten concluir que no exista talento sénior en el sector; más bien sugieren que su presencia en los canales convencionales de búsqueda es menor que su peso real en la profesión y que la reentrada se juega, muchas veces, fuera de los circuitos más visibles.

Mónica Pérez Callejo explica que, cuando se analiza la relación entre edad y empleabilidad, la pérdida de oportunidades reales empieza entre los 45 y los 50 años, aunque se intensifica a partir de los 50 y especialmente de los 55, donde el paro de larga duración gana peso de forma significativa. Más que una ruptura brusca, se observa *“un deterioro progresivo de las oportunidades conforme avanza la trayectoria profesional”*. Ese deterioro se produce, muchas veces, en un momento profesional de enorme capacidad. No al final de la carrera, sino cuando todavía quedan años de aportación posible.

Procesos de selección: cuando el currículum no consigue conectar

En la reentrada se cruzan varios problemas: sobrecualificación percibida, miedo salarial, filtros automatizados, trayectoria difícil de traducir a formularios estandarizados, sospecha sobre el encaje cultural y ofertas que buscan experiencia sin asumir lo que implica remunerarla o darle autonomía.

En comunicación y marketing, esta desconexión se vuelve especialmente delicada cuando las ofertas piden criterio estratégico, interlocución con cliente, capacidad de gestión, visión de negocio y actualización digital, pero se diseñan con filtros, bandas salariales o procesos pensados para perfiles más junior. **El resultado es una paradoja frecuente: se demanda madurez profesional, pero se penalizan algunas de las señales que suelen acompañarla.**





Nieves Olivera señala que, después de haber ocupado puestos de alta responsabilidad, en algunos procesos su perfil parecía *“demasiado alto”* para muchas posiciones y las preguntas se dirigían hacia su expectativa salarial antes incluso de poder hablar de lo que podía aportar. Esa inversión del orden es significativa. **El coste aparece antes que el valor. La sospecha llega antes que la conversación.**

Miguel Ángel Casas sitúa ahí una de las principales fricciones del sistema: *“A la hora de la selección, la mayoría de las veces ni se les da la oportunidad de comunicar qué es lo que buscan y por qué”*. Esa falta de conversación alimenta conclusiones previas que pueden no corresponderse con la realidad: que el perfil será demasiado caro, que no encajará en el equipo, que tendrá menos energía o que le costará actualizarse. La misma lógica se traslada a la formación. Como apunta Casas, *“no sirve el café para todos”*: no necesita

lo mismo un profesional al inicio de su carrera que alguien con décadas de experiencia, aprendizajes acumulados y necesidades de actualización muy concretas.

Ana Fernández añade otra capa: *“Los procesos de selección están cada vez más mediados por algoritmos que despersonalizan y deshumanizan la búsqueda de talento”*. En su opinión, los sistemas diseñados para ganar eficiencia pueden terminar filtrando trayectorias profesionales complejas y no lineales.

La precarización del criterio

Varios testimonios apuntan a una salida recurrente: el talento sénior se acepta mejor fuera que dentro. Es decir, como consultor, colaborador externo, freelance o asesor, pero no siempre como parte estable de los equipos.



En agencias, consultoras y departamentos de comunicación, **esta lógica puede traducirse en perfiles sénior que aparecen para el pitch, la crisis, la estrategia o el acompañamiento reputacional, pero no siempre forman parte de la estructura estable que ejecuta**, aprende y transfiere conocimiento en el día a día. El criterio se incorpora cuando hace falta, pero no siempre se integra donde puede transformar cultura, procesos y equipos.

Myriam Gómez observa que, en sectores como la comunicación y el marketing, *“el talento sénior se canaliza hacia fórmulas más precarias, como colaboraciones externas o trabajo como autónomo, en lugar de integrarse en equipos estables”*. Nieves Olivera comparte una percepción similar: muchas empresas prefieren plantear contratos de consultoría externa antes que ofrecer puestos de alta responsabilidad fijos. *“Es como si les diera miedo integrar a*

alguien con tanto criterio en su estructura fija”, señala.

Esta externalización del criterio tiene una lectura ambivalente. Por un lado, permite a muchos profesionales seguir aportando, construir proyectos independientes y ganar autonomía. Por otro, puede convertirse en una vía de salida ante la falta de oportunidades estables. La experiencia se compra por partes, pero no siempre se incorpora al corazón de la organización.

Para las empresas, esta dinámica puede parecer eficiente a corto plazo. Pero también tiene un coste: se pierde transferencia cotidiana, influencia cultural, memoria interna y capacidad de acompañar decisiones desde dentro. La consultoría externa puede ser valiosa, pero no sustituye siempre a la presencia estable de perfiles con criterio dentro de los equipos.

El desgaste de la reentrada

La reentrada tiene también una dimensión personal que conviene no perder de vista. El desempleo prolongado, la presión económica y la sensación de pérdida de encaje generan desgaste, especialmente cuando un profesional con una trayectoria consolidada se ve obligado a justificar de nuevo su vigencia ante el mercado.

Ana Fernández habla del desempleo prolongado como un proceso que *“se convierte en angustia”* y puede llevar a muchas personas a aceptar *“cualquier trabajo, a cualquier precio”* cuando la desesperación se hace evidente.

La reentrada es, en este contexto, una negociación con la propia identidad profesional.



PERSPECTIVA PROFESIONAL

24

EL FUTURO TAMBIÉN ERA ESTO

La comunidad como infraestructura de oportunidad

Una de las claves más interesantes del material es que la empleabilidad sénior ya no depende solo del currículum. Depende también de la capacidad de activar red, comunidad, conversación y confianza.

“La empleabilidad sénior ya no depende solo del currículum, sino del ecosistema relacional que somos capaces de construir”, explica Ana Fernández. Y añade: “La fuerza real está en la comunidad. La generosidad de las personas, las conversaciones honestas, las recomendaciones espontáneas, el acompañamiento entre iguales... el verdadero capital hoy es la comunidad que construimos y cuidamos”.

La idea tiene implicaciones prácticas. Para los profesionales, la experiencia debe hacerse visible, traducirse, actualizarse y conectarse con necesidades concretas del mercado. No basta con haber hecho mucho; hay que saber explicar qué se puede resolver hoy. Para las organizaciones, la red no debería sustituir a procesos justos, pero sí recordar algo importante: **las oportunidades siguen naciendo, en buena medida, de la confianza entre personas.**

6

Conclusiones

1. El talento sénior ya no puede pensarse como una excepción.

El cambio demográfico y la prolongación de la vida laboral obligan a revisar la forma en que las organizaciones entienden la edad. En una sociedad más envejecida, los profesionales +55 no son un colectivo residual. Son una parte creciente del mercado laboral, del consumo, de la vida pública y de la capacidad productiva disponible. En comunicación, marketing, creatividad y periodismo, además, representan una parte del criterio acumulado con el que el sector ha aprendido a leer contextos, gestionar crisis, construir confianza y acompañar decisiones complejas.

2. La reentrada es el verdadero punto ciego.

Permanecer activo importa, pero el momento más vulnerable aparece cuando un profesional sénior sale del mercado y necesita volver. El peso del paro de larga duración, la baja presencia de candidaturas +55 en algunos canales convencionales y la dificultad para traducir trayectorias complejas apuntan en la misma dirección: el sistema no está diseñado para reenganchar bien. Los datos específicos de Marketing y Comunicación facilitados por InfoJobs refuerzan esa lectura: los perfiles de 55 años o más apenas representan el 2,35% de los perfiles acumulados en la categoría en 2025.

CONCLUSIONES

3. La experiencia no pierde valor; a menudo pierde legibilidad.

Muchas empresas siguen leyendo trayectorias largas en clave de coste, riesgo o rigidez. Sin embargo, buena parte del valor diferencial del talento sénior está en el criterio, la lectura compleja del negocio, la transferencia de conocimiento, la gestión de relaciones y la serenidad ante situaciones de presión.

4. La brecha digital existe, pero no debe convertirse en coartada.

Los datos muestran diferencias reales en formación, competencias digitales y uso de nuevas herramientas. Pero esas brechas no prueban incapacidad, señalan exposición desigual, menor inversión formativa y sesgos que apartan a ciertos perfiles de los proyectos donde podrían actualizarse. La respuesta no puede ser descartar, sino formar mejor y dar oportunidades reales de aplicación.

5. La diversidad generacional solo cuenta cuando cambia decisiones.

La convivencia de edades no basta. La diversidad generacional tiene valor cuando afecta a selección, promoción, formación, diseño de proyectos, liderazgo y cultura cotidiana. Si no modifica criterios ni comportamientos, se queda en relato.

6. El talento sénior no debe integrarse solo como memoria.

Reducir la aportación sénior a mentoring o legado puede ser una forma amable de limitar su vigencia. Los perfiles +55 pueden transferir conocimiento, pero también liderar transformación, participar en innovación, tomar decisiones estratégicas y acompañar cambios complejos.



7. La comunicación puede reforzar o corregir el sesgo.

Los relatos importan. Hablar del talento sénior solo desde la trayectoria puede fijarlo en el pasado. Hablar de aportación actual, adaptación, criterio, aprendizaje y colaboración intergeneracional ayuda a situarlo donde debe estar: dentro del presente y del futuro de las organizaciones. En un sector que se dedica precisamente a construir sentido, reputación y conversación pública, la forma de narrar la edad no es un detalle: puede ensanchar oportunidades o cerrarlas antes incluso de que empiece el proceso.

8. Reenganchar mejor será tan importante como contratar más.

En un mercado con tensiones de talento, envejecimiento y transformación acelerada, la capacidad de reincorporar perfiles con trayectoria será una ventaja competitiva. Para agencias, consultoras, medios, marcas y departamentos de comunicación, integrar bien talento sénior no significa mirar hacia atrás, sino ganar más criterio para decidir en un presente cada vez más difícil de interpretar. Las organizaciones que sepan leer, actualizar e integrar talento sénior tendrán más memoria, más criterio y más recursos para navegar la complejidad.

9. Marketing y comunicación no pueden permitirse una conversación de una sola generación.

Los datos de InfoJobs muestran que los profesionales de 55 años o más representan apenas el 2,35% de los perfiles acumulados en la categoría de Marketing y Comunicación dentro de la plataforma. Esa escasa presencia en los principales canales de intermediación laboral contrasta con un sector donde la experiencia sigue siendo un activo central para gestionar reputación, interpretar contextos, acompañar crisis o incorporar la inteligencia artificial con criterio. Si la conversación profesional se construye desde una única generación, también se estrecha la diversidad de miradas con la que las organizaciones entienden a sus públicos y toman decisiones.

La experiencia como parte del futuro



Irene de la Casa
Directora General de evercom

IRENE DE LA CASA

29

EL FUTURO TAMBIÉN ERA ESTO

Hay algo extraño en una industria que vive de interpretar el tiempo y, sin embargo, a veces parece incómoda ante quienes lo han atravesado. La comunicación presume de leer señales débiles, de detectar cambios de humor social, de anticipar crisis antes de que tengan forma. Luego, en demasiadas ocasiones, mira la experiencia como se mira un mueble heredado: valioso, sí, pero difícil de colocar en una casa recién reformada.

El talento sénior no es una categoría que deba quedar únicamente en manos de los departamentos de recursos humanos. En comunicación, marketing y reputación, es una forma de memoria. Sirve para reconocer un incendio antes de oler el humo, para distinguir una urgencia real de una ansiedad pasajera y también para recordar algo que conviene no perder de vista: las personas no cambian de opinión porque una compañía encuentre una frase brillante, sino porque perciben coherencia en lo que hace durante el tiempo suficiente.

Durante años hemos confundido modernidad con velocidad. Hemos celebrado la intuición joven, la frescura, el dominio de los nuevos códigos, y era necesario hacerlo. El problema llega cuando esa celebración se convierte en superstición y empezamos a creer que lo nuevo entiende mejor el presente solo por haber llegado después. A veces ocurre justo, al contrario. Hay escenas que se repiten con otro vestuario, crisis que cambian de canal, pero no de mecanismo, conversaciones que parecen inéditas hasta que alguien con oficio recuerda que ya estuvieron aquí.

Hablar de talento sénior no debería sonar a concesión, debería sonar a inteligencia empresarial. Una organización que prescinde demasiado pronto de quienes han aprendido a leer matices puede volverse más rápida, pero también más frágil. Y la comunicación, cuando pierde matiz, pierde precisamente aquello que la hacía necesaria.

Agradecimientos

Carlos González Alonso

Fundador de Empathic Warriors y parte del equipo de expertos de evercom en diversidad generacional y cultura del cambio.

Ana Fernández

Fundadora de WeAre Transformation Lab y autora de *Se buscan seniors*.

Miguel Ángel Casas

Cofundador de Krisalidas y experto en talento sénior.

Myriam Gómez

Head of Structured Finance and Communications en Luminous Renewable Energy.

Nieves Olivera

Profesional independiente en el ámbito del asesoramiento de la formación ejecutiva y exdirectora de EOI.

Silvia de Cal

Senior Advisor y exdirectiva de BBVA.

Mónica Pérez Callejo

Directora de Comunicación, Estudios y Relaciones Institucionales de InfoJobs.

evercom®

Madrid

Marqués de Riscal, 11, 1ª Planta
evercom@evercom.es
+34 91577 92 72

Barcelona

Gran Vía de les Corts Catalanes, 680, 7º 2-3
evercombcn@evercom.es
+34 93 415 37 05

www.evercom.es

