



MAYO 2026

Talento Senior IT

Valor adicional que
aporta la experiencia en
el sector tecnológico

Índice

1. Qué está pasando realmente con la edad y el talento en la profesión
2. Contexto estructural del sector TIC y demografía profesional
3. Marco conceptual: edad, experiencia y capital tecnológico
4. Metodología y alcance
5. Perfil detallado de las personas participantes
6. Resultados del estudio (análisis desarrollado)
 - Cultura corporativa e inclusión generacional
 - Desarrollo profesional, promoción y formación
 - Gestión del talento y prácticas empresariales
 - Despidos, prejubilaciones y estabilidad profesional
 - Empleabilidad, reinversión y planificación de carrera senior
7. Análisis transversal sistémico
8. Hallazgos estructurales consolidados
9. Implicaciones sectoriales y marco estratégico país

1. Qué está pasando realmente con la edad y el talento en la profesión

Este estudio parte de una pregunta central: cómo se está gestionando realmente la edad en la profesión de ingeniería de telecomunicación y qué impacto tiene en la trayectoria profesional de los ingenieros e ingenieras del sector.

Más allá de percepciones externas o debates generales sobre edadismo, el objetivo es analizar la **experiencia directa de la propia profesión**, a partir de datos recogidos entre profesionales en activo.

La ingeniería de telecomunicación desempeña un papel esencial en el desarrollo de infraestructuras y sistemas tecnológicos críticos para la economía digital. En este contexto, la experiencia acumulada a lo largo de la trayectoria profesional constituye un activo relevante para la estabilidad, la continuidad y la evolución de estos sistemas.

El presente informe ofrece una radiografía sectorial basada en las respuestas de ingenieros e ingenieras de telecomunicación, con el objetivo de identificar patrones observados en la muestra y contribuir a una reflexión fundamentada sobre la gestión del talento senior en el sector tecnológico.



2. Contexto estructural del sector TIC y demografía profesional

El sector TIC español se encuentra inmerso en una transformación profunda impulsada por la digitalización transversal de la economía. Tecnologías como inteligencia artificial, 5G/6G, computación en la nube, edge computing, automatización industrial, sistemas distribuidos y ciberseguridad avanzada incrementan la sofisticación técnica de los proyectos.

Esta complejidad genera una doble exigencia organizativa:

- Incorporar talento con competencias emergentes.
- Preservar conocimiento acumulado crítico para la continuidad operativa.
- En un entorno donde la escasez estructural de perfiles STEM es una preocupación recurrente, la infrautilización del talento senior puede convertirse en una disfunción estratégica.

3. Marco conceptual: edad, experiencia y capital tecnológico

El análisis parte de una distinción esencial entre edad cronológica y capital tecnológico acumulado. La edad, por sí sola, no determina la capacidad técnica. En cambio, la experiencia acumulada puede generar ventajas en entornos complejos siempre que exista actualización continua.

El capital tecnológico acumulado incluye conocimiento tácito, comprensión de arquitectura histórica, experiencia en gestión de crisis técnicas y capacidad de mentoría.

Desde esta perspectiva, el análisis de la encuesta se orienta a identificar si las organizaciones integran o infrautilizan este capital.



4. Objetivos del estudio

- Analizar la percepción del impacto de la edad en la trayectoria profesional.
- Identificar puntos críticos del ciclo laboral.
- Evaluar coherencia entre cultura declarada y práctica real.
- Detectar áreas de mejora.

4. Metodología y alcance

La encuesta fue difundida a la base colegial mediante canales institucionales y estuvo abierta a profesionales de todas las edades. La participación fue voluntaria y anónima, lo que implica que la composición final de la muestra refleja a quienes decidieron responder.

Se obtuvieron 564 respuestas válidas entre el 13 de noviembre y el 31 de diciembre de 2025.

La muestra no es aleatoria. Los resultados describen patrones observados en la muestra.

5. Perfil detallado de participantes

PERFIL DE LA MUESTRA PROFESIONAL

Participación total



50 años o más



Cuenta ajena



El hecho de que la encuesta haya sido respondida mayoritariamente por profesionales mayores de 50 años puede reflejar un mayor interés o identificación con la temática del estudio en esta etapa de la trayectoria profesional.

6. Resultados del estudio

6.1. Cultura corporativa e inclusión generacional

La cultura corporativa constituye un elemento clave para comprender cómo se posiciona una organización frente al talento senior. No se limita únicamente a la existencia de políticas formales, sino que incluye el conjunto de valores, prácticas y decisiones cotidianas que configuran la experiencia profesional de las personas dentro de la organización.

No se institucionaliza el valor de la experiencia

Solo **31,7%** de las personas participantes percibe que **valora de forma clara y activa** en su organización, siete



Estos datos sugieren una institucionalización limitada del valor de la experiencia y una aplicación desigual dentro de las organizaciones, lo que puede generar incertidumbre en las trayectorias profesionales y afectar la previsibilidad del desarrollo profesional a medio plazo.

DOS DE CADA TRES PROFESIONALES POR CUENTA AJENA NO PERCIBEN LA EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA CLARA Y ESTRUCTURADA DE APOYO AL TALENTO SENIOR EN SUS ORGANIZACIONES.

Análisis por tramo de edad

El análisis por bandas de edad muestra un patrón progresivo: la percepción de baja valoración aumenta conforme se avanza en edad.

En los tramos de 60-64 y 65 años o más, la proporción de respuestas que indican que la experiencia se valora poco o nada es significativamente superior a la observada en menores de 50.

Este comportamiento puede interpretarse desde varias hipótesis no excluyentes:

- Mayor exposición acumulada: profesionales con más años de trayectoria han atravesado más ciclos organizativos (fusiones, reestructuraciones, cambios tecnológicos), lo que incrementa la probabilidad de haber experimentado decisiones percibidas como desfavorables.
- Cambios en el rol profesional: en fases avanzadas de carrera, la transición desde posiciones ejecutivas hacia funciones de soporte o menor visibilidad puede interpretarse como devaluación.
- Proximidad a procesos de salida: la mayor cercanía a jubilación o prejubilación puede influir en la percepción de menor inversión organizativa.

Es relevante subrayar que el estudio mide percepción, no causalidad directa. Sin embargo, la consistencia del patrón por edad refuerza la hipótesis de que la experiencia no siempre se traduce en reconocimiento sostenido a lo largo de todo el ciclo profesional.



6.2. Desarrollo profesional, promoción y formación



El desarrollo profesional constituye uno de los ejes centrales del ciclo laboral en entornos tecnológicos. A diferencia de otros sectores con trayectorias más lineales, la ingeniería de telecomunicación se caracteriza por carreras dinámicas, donde la actualización técnica, la participación en proyectos estratégicos y la movilidad interna configuran la progresión.

Este dato no implica que exista una exclusión generalizada, pero sí sugiere la presencia de un umbral profesional percibido en torno a los 50 años. La promoción, entendida como acceso a posiciones de mayor responsabilidad o impacto estratégico, parece experimentar una desaceleración en determinadas trayectorias.

6.3. Gestión de talento



¿Se perciben diferencias por edad?

● 21,3%

Percibe diferencias **frecuentes**

● 25,2%

Percibe diferencias **en algunas ocasiones**

● 53,5%

No percibe diferencias

⚠ Dato clave

46,5% de la muestra ha percibido algún grado de diferenciación

La asignación de proyectos representa uno de los principales mecanismos de visibilidad y crecimiento profesional en el sector TIC. Participar en iniciativas estratégicas no solo incrementa competencias técnicas, sino que refuerza reputación interna, red de contactos y probabilidad de promoción futura.

Este dato no implica necesariamente exclusión sistemática, pero sí apunta a una percepción consistente de segmentación tácita.

Desde el punto de vista organizativo, pueden existir explicaciones funcionales:

- Búsqueda de rotación generacional en proyectos de innovación.
- Asignación de perfiles senior a proyectos considerados "críticos" pero menos visibles.
- Especialización progresiva en áreas de soporte o mantenimiento.

Sin embargo, cuando estas decisiones no se comunican como parte de una estrategia explícita, pueden interpretarse como relegación progresiva.

6.4. Despidos, prejubilaciones y estabilidad profesional

Las decisiones de salida constituyen el punto de mayor sensibilidad en el ciclo profesional. En este ámbito, la percepción de influencia de la edad alcanza su nivel más elevado.



Influencia de la edad en despidos y prejubilaciones

- 49% → Influye con frecuencia
- 15% → Influye a veces
- 23% → No influye
- 13% → No sabe / No aplica



64% → Considera que la edad influye
(49% + 15%)

Es relevante considerar que:

- La muestra está compuesta mayoritariamente por profesionales senior.
- Parte de la muestra incluye personas desvinculadas con condiciones pactadas.
- En grandes organizaciones, los procesos de reestructuración pueden afectar de manera desproporcionada a perfiles con mayor antigüedad salarial.

6.5. Empleabilidad, reinversión y planificación de carrera senior

La empleabilidad constituye el indicador externo de sostenibilidad profesional.

El 30,6% declara haber tenido dificultades para encontrar empleo tras los 50 años.

Este porcentaje adquiere especial relevancia si se considera que la muestra incluye profesionales altamente cualificados.



7. Análisis transversal sistémico

7.1. Coherencia entre reconocimiento, promoción y salario

Los resultados muestran una alineación direccional entre tres variables clave:



Cuando la experiencia no se reconoce de manera estructural, la probabilidad de acceso a proyectos estratégicos puede disminuir. A su vez, la menor exposición a iniciativas de alto impacto condiciona evaluaciones de desempeño y, por extensión, incrementos salariales.

Este encadenamiento configura un circuito acumulativo:

1. Reconocimiento ambiguo.
2. Menor centralidad en proyectos.
3. Evaluaciones más conservadoras.
4. Estancamiento salarial.
5. Reducción de expectativas de promoción.

NO SE TRATA NECESARIAMENTE DE UNA DECISIÓN EXPLÍCITA BASADA EN EDAD, SINO DE UN EFECTO SISTÉMICO DERIVADO DE MICRODECISIONES ORGANIZATIVAS.

7.2. Punto de inflexión en el ciclo profesional

La convergencia de indicadores sugiere la existencia de un punto de inflexión percibido en torno a los 50 años. A partir de este umbral se intensifican las percepciones de:

- Desaceleración en promoción.
- Reducción de oportunidades estratégicas.
- Mayor vulnerabilidad ante procesos de reestructuración.

Este fenómeno puede responder a factores estructurales como planificación de sucesión, expectativas de permanencia o estructuras salariales. Sin embargo, desde la perspectiva individual, configura un cambio en la trayectoria que no siempre está acompañado de itinerarios alternativos claros.

7.3. Diferencias según modelo organizativo

Aunque la muestra no permite segmentación exhaustiva, la concentración de percepciones en perfiles por cuenta ajena sugiere que el modelo jerárquico tradicional puede amplificar determinados efectos. En entornos con alta verticalidad organizativa:

- La promoción depende de número limitado de posiciones.
- La planificación de sucesión puede favorecer perfiles con mayor horizonte temporal.
- Las decisiones salariales están vinculadas a tramos rígidos.

En contraste, en modelos basados en especialización técnica o ejercicio autónomo, el reconocimiento puede depender más de reputación profesional que de edad.





8. Hallazgos estructurales

A partir del análisis integrado, pueden identificarse los siguientes hallazgos estratégicos:

8.1 Brecha entre discurso y práctica

Existe una diferencia observable entre el reconocimiento discursivo del valor de la experiencia y su traducción en oportunidades reales de promoción, salario y participación estratégica.

8.2 Punto de inflexión profesional en torno a los 50

Los resultados sugieren que muchos profesionales perciben la franja en torno a los 50 años como un punto de cambio en su trayectoria profesional, con menor acceso a promoción, menor participación en proyectos estratégicos y mayor vulnerabilidad ante procesos de salida, una percepción que debe interpretarse principalmente desde la experiencia del propio colectivo senior representado en la muestra.

8.3 Edad como variable implícita en decisiones estructurales

La edad aparece asociada a decisiones sobre proyectos, salario y procesos de salida, incluso en ausencia de políticas explícitas discriminatorias.

8.4 Infrautilización del capital tecnológico acumulado

La limitada estructuración de mecanismos de transferencia y mentoring indica que parte del conocimiento senior puede no estar siendo plenamente aprovechado.

8.5 Vulnerabilidad en empleabilidad externa

Las dificultades de reinserción tras los 50 configuran un riesgo adicional para la sostenibilidad profesional.

8.6 Influencia del modelo organizativo

La intensidad del fenómeno parece asociarse más al modelo jerárquico organizativo que a la naturaleza técnica de la profesión.

Este hallazgo introduce una dimensión estratégica: la gestión de la edad no es un problema inherente al sector TIC, sino una cuestión de diseño organizativo.



9. Implicaciones sectoriales y marco estratégico

La gestión del talento senior en el sector TIC tiene implicaciones directas sobre la competitividad, la sostenibilidad del capital tecnológico y la capacidad estratégica del país.

9.1 Riesgo de pérdida de capital tecnológico

La posible infrautilización o salida anticipada de profesionales senior puede implicar la pérdida de conocimiento tácito, memoria técnica y capacidad de respuesta ante incidencias complejas. Este capital no se transfiere automáticamente y su pérdida puede afectar a la resiliencia operativa y a la calidad de las decisiones técnicas.

9.2 Competitividad del talento

En un contexto de escasez de perfiles STEM, la infrautilización del talento senior resulta especialmente relevante. Aprovechar el capital existente puede contribuir a mejorar la productividad, reducir dependencia externa y reforzar la transferencia de conocimiento.

9.3 Dimensión organizativa

Los resultados sugieren que los efectos observados se vinculan más a modelos organizativos que a la naturaleza de la profesión. La ausencia de trayectorias técnicas senior alternativas puede generar percepciones de estancamiento. Se plantea la necesidad de modelos que integren especialización, mentoría y participación en proyectos estratégicos.

9.4 Cohesión intergeneracional

La combinación de experiencia y adaptación tecnológica puede fortalecer los equipos. Sin embargo, percepciones de desaceleración profesional pueden afectar a la cohesión si no se gestionan adecuadamente.

9.5 Sostenibilidad de las carreras

Más de la mitad de la muestra no ha recibido apoyo para planificar su etapa senior. La falta de planificación puede derivar en transiciones abruptas y pérdida de talento.

9.6 Marco estratégico

Se identifican áreas de mejora: integrar la edad en políticas de talento, formalizar la transferencia de conocimiento y desarrollar itinerarios senior estructurados. Estas líneas representan oportunidades de mejora en un sector estratégico.