



ECONOMÍA PLATEADA: PERSPECTIVAS Y FUTURO LABORAL

Presentación de resultados



Abril 2025



➤ Introducción

En un contexto de transformación demográfica y digital, y de evolución del mercado laboral, los ejecutivos mayores de 50 años se posicionan como un segmento clave para el desarrollo de las organizaciones. Esto se debe a que aportan una combinación de experiencia acumulada, pensamiento estratégico, habilidades de liderazgo y conocimiento del negocio. Su trayectoria los convierte en referentes dentro de sus equipos y en activos valiosos para la toma de decisiones en contextos complejos.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), para 2050 más del 27% de la población de América Latina y el Caribe tendrá más de 60 años. Esta transición demográfica demanda políticas públicas, prácticas organizacionales y entornos laborales preparados para aprovechar plenamente el valor del talento senior.

Este estudio explora las motivaciones, prioridades y decisiones laborales de ejecutivos peruanos y ecuatorianos mayores de 50 años. A través de una metodología mixta, se analizan factores individuales, organizacionales y comunicacionales que influyen en su participación laboral. El objetivo es generar evidencia que permita diseñar estrategias inclusivas, alineadas con las nuevas exigencias del mercado y las oportunidades que ofrece una comunicación organizacional capaz de integrar generacionalmente.



Principales hallazgos en Perú



Motivaciones y sentido del trabajo

¿Qué impulsa a los ejecutivos mayores de 50 años a seguir trabajando?

Aunque los factores económicos siguen pesando, lo que impulsa a los ejecutivos mayores de 50 años es la posibilidad de crecer, aportar valor y sentirse reconocidos. El trabajo se vive como un espacio de propósito, conexión y realización, más que únicamente una fuente de ingreso. Esta mirada redefine su relación con la vida laboral en esta etapa.

Motivación personal	Promedio (1 al 5)
Estabilidad laboral y seguridad económica	4.34
Satisfacción y realización profesional	4.23
Clima cordial y respetuoso en el trabajo	4.00
Relaciones con colegas y equipo	3.97
Liderazgo que promueve la innovación y desarrollo	3.92
Beneficios laborales	3.75
Oportunidades de desarrollo y promoción	3.63
Preferencia por la estructura y rutina habitual	3.38



Motivaciones y sentido del trabajo

¿Qué impulsa a los ejecutivos mayores de 50 años a seguir trabajando?

Testimonios

“Me motiva seguir trabajando por la satisfacción de contribuir al desarrollo sostenible de las empresas”.

“Decidí hacer un doctorado para extender mi vida laboral. Un profesor, cuando es bueno y lúcido, rara vez tiene fecha de vencimiento”.

“Aún tengo fuerzas, soy un adulto joven con energía y quiero hacer algo que realmente me llene”.

“Lo que me motiva a seguir trabajando es encontrar un propósito y hacer lo que me gusta”.



➤ Razones para cambiar de modalidad de trabajo

¿Por qué los ejecutivos planean cambiar de modalidad de trabajo o jubilarse?

El deseo de cambiar de modalidad implica una reconfiguración en función del bienestar, la autonomía y el propósito. Los ejecutivos buscan formatos que les permitan seguir aportando, pero en equilibrio con su vida personal. Esta preferencia puede responder a trayectorias laborales exigentes, a nuevas prioridades vitales y a la necesidad de recuperar control sobre el tiempo. Nos habla de una generación que exige otras condiciones para continuar.

Razones	Promedio (1 al 5)
Mayor disponibilidad de tiempo para otras actividades	4.22
Deseo pasar más tiempo con la familia	4.10
Salud y bienestar personal	4.08
Interés en un formato de trabajo más flexible	3.98
Salario económico mayor y otros beneficios	3.82
Búsqueda de un formato más independiente	3.77
Alcance de metas profesionales	3.55
Ambiente laboral	3.37



Razones para cambiar de modalidad de trabajo

¿Por qué los ejecutivos planean cambiar de modalidad de trabajo o jubilarse?

Testimonios

"Estoy en un punto de mi vida en el que quiero disfrutar más de mi familia, sobre todo con mi hijo pequeño, y no cometer los mismos errores que cometí antes".

"Me atrae el poder tener más control sobre mi tiempo y mis proyectos".

"Mi enfoque es generar un trabajo que me permita manejar mi propio ritmo".

"La flexibilidad para elegir mis horarios y dedicarme a lo que me apasiona, es algo que me atrae".



> Planes laborales futuros

¿Cuáles son los planes de los ejecutivos que trabajan actualmente?

El 91% de los ejecutivos mayores de 50 años proyecta continuar activo, ya sea manteniendo su formato actual (39%), emprendiendo (35%) o reduciendo su carga laboral (17%). Buscan optimizar su vida: equilibrar el tiempo personal y profesional, canalizar su experiencia en nuevos formatos y roles, y mantenerse vigentes desde un lugar de mayor autonomía y sentido.

Plan futuro	Porcentaje
No tengo planes de jubilarme ni cambiar de formato de trabajo	39%
Planeo emprender un proyecto propio o trabajo independiente	35%
Planeo reducir mi actividad laboral	17%
Planeo jubilarme	9%

➤ Planes laborales futuros

¿Cuáles son los planes de los ejecutivos que trabajan actualmente?

Testimonios

“He considerado otras opciones como asesorar empresas de manera independiente...”.

“He considerado enseñar a tiempo parcial. Me interesa compartir mi experiencia y ayudar a las nuevas generaciones”.

“Me atrae la idea de trabajar por proyectos. Quiero mantenerme activo, pero con más flexibilidad para elegir en qué enfocarme y cuándo hacerlo”.

“Muchos terminamos en la consultoría no por elección, sino porque el mercado deja pocas opciones. Aun así, creo que podemos seguir aportando desde ese espacio”.



➤ Barreras en el mercado laboral

¿Qué obstáculos enfrentan? (opción múltiple)

Las principales barreras no responden a limitaciones individuales, sino a condiciones del entorno laboral. Limitadas oportunidades, beneficios poco competitivos y escaso reconocimiento de la experiencia revelan una brecha entre discurso y práctica. En términos comunicacionales, el reto es pasar del reconocimiento simbólico a políticas consistentes que integren la experiencia como valor estratégico.

Barrera	Porcentaje
Inconsistencia entre discurso y práctica organizacional	12.26%
Falta de oportunidades laborales	11.61%
Falta de reconocimiento o valoración de la experiencia	11.61%
Compensaciones y beneficios inadecuados	9.68%
Discriminación por edad	9.03%
Exceso/sobrecarga laboral	8.39%
Necesidad de actualizar habilidades	7.74%
Insatisfacción con expectativas laborales	6.45%
Otras	29.68%

➤ Barreras en el mercado laboral

¿Qué obstáculos enfrentan?

Testimonios

“Los mayores de 50 enfrentamos el desafío de ser considerados más caros y menos ágiles”.

“Uno de los mayores desafíos ha sido enfrentar procesos de selección con topes de edad, incluso desde los 40 años”.

“Muchas veces, las empresas prefieren candidatos más jóvenes. Me ha pasado que se busca un perfil con menos experiencia para pagar menos, lo cual te obliga a replantearte tu carrera”.

“En mi empresa anterior, mis propuestas no eran consideradas, lo cual me hacía pensar que no se valoraba mi experiencia. Fue desgastante y me empujó a buscar un camino por mi cuenta”.



➤ Competencias y valor estratégico

Percepción del valor de las competencias (propio vs. mercado laboral)

Los ejecutivos/as mayores de 50 años se perciben como altamente competentes, especialmente en liderazgo, innovación y conocimiento del sector. En general, sienten que el mercado reconoce estas capacidades, aunque con una valoración algo menor. La principal brecha aparece en habilidades digitales, donde su autovaloración es más baja que la percepción que atribuyen al mercado. Esto podría reflejar una conciencia sobre la necesidad de fortalecerse en este ámbito.

Competencia	Valoración propia	Percepción del mercado
Liderazgo y gestión de equipos	4.36	4.10
Versatilidad con equipos diversos	4.29	3.99
Capacidad de innovación y resolución de problemas	4.28	4.17
Conocimiento del mercado en su sector	4.24	4.14
Flexibilidad y adaptabilidad	4.19	3.94
Red de contactos profesionales	3.91	3.91
Habilidades digitales	3.49	3.89
Dominio de otros idiomas	3.20	3.54

➤ Competencias y valor estratégico

Percepción del valor de las competencias

Testimonios

“El liderazgo y las habilidades blandas son fundamentales. No son fácilmente replicables por algoritmos”.

“Las habilidades esenciales para nosotros son ser claros, concretos y breves en la comunicación. El liderazgo es clave”.

"Aportamos conocimientos y experiencia. Además, las habilidades blandas siguen siendo muy valoradas en entornos colaborativos”.

“Las habilidades blandas y de liderazgo no se pueden automatizar. Nuestra experiencia aporta valor en equipos diversos y en momentos de cambio”.



> Comunicación organizacional

Percepción general de la comunicación organizacional (escala 1 al 5)

La comunicación organizacional es percibida como funcional, pero limitada en algunos aspectos. Aunque la efectividad general es bien valorada (3.60), los resultados más bajos en ítems como la apertura de canales y la inclusión en decisiones e iniciativas evidencian la necesidad de construir una cultura que integre más a la diversidad etaria. Esto permitiría capitalizar la experiencia senior como un activo para la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

Aspecto evaluado	Promedio
Efectividad general de la comunicación en inclusión y apoyo	3.60
Los mensajes reflejan un compromiso genuino con la diversidad etaria	3.43
Las contribuciones de los mayores de 50 años son valoradas	3.39
La comunicación interna es inclusiva y respeta la diversidad de opiniones	3.38
Las decisiones importantes se comunican oportunamente a todos, sin importar edad	3.35
Las iniciativas de bienestar consideran a todos los grupos etarios	3.31
Existen canales abiertos para que los mayores de 50 años expresen sus opiniones y sugerencias	3.18

➤ Comunicación organizacional

Percepción general de la comunicación organizacional

Testimonios

“Preferimos mensajes más precisos y concretos”.

“Es importante mantener una comunicación unificada para todos los grupos, pero adaptada a las características de cada generación para asegurar que todos se sientan cómodos y comprendidos”.

“Uno de los retos es encontrar canales de comunicación que integren a todos los colaboradores. Hay una mezcla de generaciones con niveles tecnológicos distintos”.

“He notado que la forma de comunicarse varía entre generaciones. Los más jóvenes tienden a usar más herramientas digitales, mientras que nosotros estamos más acostumbrados a un estilo más directo y formal”.



Tendencias generales



Prioridades laborales: Los ejecutivos/as mayores de 50 años valoran especialmente la estabilidad (4.34/5), el propósito (4.23/5) y el tiempo libre (4.22/5). El trabajo continúa siendo una fuente de realización personal y profesional, más allá del ingreso económico.



Desafíos enfrentados: Las principales barreras no son personales, sino organizacionales. Se identifican inconsistencias entre el discurso y la práctica de sus empresas (12.26%), oportunidades laborales limitadas (11.61%) y falta de reconocimiento (11.61%).



Fortalezas y áreas de mejora: Poseen una alta autovaloración en liderazgo (4.36/5), innovación (4.28/5) y conocimiento del sector (4.24/5). Reconocen, sin embargo, la necesidad de reforzar sus competencias digitales para mantenerse competitivos.



Comunicación organizacional: Se percibe como aceptable, aunque con aspectos por mejorar, especialmente en lo referido a las iniciativas de bienestar y la apertura de canales para expresar opiniones.



Balance personal-laboral: Muchos priorizan la continuidad (39%), mientras que otros manifiestan interés por emprender (35%) o reducir su carga laboral (17%). En todos los casos, se busca lograr un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.



Proyecciones futuras: Aspiran a nuevos roles con mayor flexibilidad, impacto y/o reconocimiento de su experiencia acumulada, como consultores, docentes o emprendedores.

Ficha técnica



Universo

Ejecutivas y ejecutivos peruanos de 50 años a más que trabajan en el sector privado, público u otro formato de trabajo en el campo laboral.



Muestra

100 ejecutivos senior: 88 personas encuestadas y 12 personas entrevistadas



Técnica

Encuestas online autoadministradas y entrevistas.



Fechas

Del 26 de agosto de 2024 al 28 de febrero de 2025.

Principales hallazgos - Ecuador

Principales hallazgos - Ecuador

Valor estratégico y prioridades del talento senior



El talento senior destaca por su liderazgo, experiencia y adaptabilidad: Los profesionales mayores de 50 años aportan una combinación valiosa de habilidades blandas y conocimiento especializado, posicionándose como un recurso estratégico para las organizaciones.



Se valora la estabilidad, pero también se exploran nuevas formas de trabajo: Si bien muchos priorizan la seguridad económica y la continuidad laboral, también existe apertura hacia esquemas más flexibles, consultorías o emprendimientos.



La brecha digital persiste como un desafío central: Aunque el talento senior muestra disposición al aprendizaje, se identifica una necesidad de reforzar competencias digitales para mantenerse competitivo en el mercado laboral actual.

Principales hallazgos - Ecuador

Barreras y desafíos organizacionales



Persisten barreras estructurales y culturales para su empleabilidad: La discriminación por edad y la falta de oportunidades siguen siendo limitantes clave. Estas barreras requieren acciones más decididas desde las políticas públicas y las culturas organizacionales.



La visibilidad y el reconocimiento siguen siendo insuficientes: A pesar de su trayectoria, el talento senior no siempre es visibilizado ni reconocido formalmente. Esto limita su integración plena en los procesos clave de la organización.



La comunicación interna necesita ser más clara e inclusiva: La percepción sobre los mensajes organizacionales es neutral. Se requiere mejorar la claridad, accesibilidad y relevancia de la comunicación para fomentar una participación efectiva e intergeneracional.

Similitudes entre Perú y Ecuador

Similitudes entre Perú - Ecuador

1. Discriminación etaria:

Según los participantes, en ambos países persisten barreras estructurales y culturales que dificultan la empleabilidad del talento senior, especialmente por discriminación por edad.

2. Valoración limitada de la experiencia:

Si bien se reconoce el valor del liderazgo y la trayectoria de los mayores de 50 años, esta valoración no se traduce consistentemente en reconocimiento formal o crecimiento profesional.

3. Necesidad de formación continua:

Existe consenso sobre la urgencia de reforzar competencias en liderazgo, tecnologías emergentes y habilidades digitales para mantenerse competitivos.

Similitudes entre Perú - Ecuador

4. Preferencia por la estabilidad laboral:

En los dos contextos se priorizan los ingresos estables y beneficios tradicionales, aunque algunos muestran apertura a nuevos formatos laborales.

5. Déficit en la comunicación interna:

Se percibe una falta de reconocimiento en los canales de comunicación interna, lo que afecta la inclusión y visibilidad del talento senior.

6. Demanda por políticas más inclusivas:

Ambos grupos destacan la necesidad de políticas laborales adaptadas a sus necesidades, que promuevan bienestar, inclusión y equidad intergeneracional.

Diferencias entre Perú y Ecuador

Diferencias entre Perú - Ecuador

1. Motivaciones

laborales: En Perú, el propósito y la contribución social son motores clave. En Ecuador, predomina la estabilidad económica y el tiempo con la familia.

2. Brecha tecnológica: En Perú se enfatiza la capacitación continua. En Ecuador, la aceleración tecnológica ha aumentado la invisibilidad del talento mayor.

3. Actitudes hacia la

flexibilidad: En Perú hay más apertura hacia el emprendimiento y nuevas formas de empleo. En Ecuador, prevalece la desconfianza frente a estas modalidades.

Diferencias entre Perú - Ecuador

4. Mentoría intergeneracional:

Solo en Ecuador se plantea la mentoría inversa como una estrategia para integrar generaciones.

5. Visión del futuro laboral:

Perú proyecta una transición hacia formatos laborales más flexibles. Ecuador mantiene una orientación hacia la seguridad y continuidad.

Ficha técnica



Universo

Ejecutivas y ejecutivos ecuatorianos de 50 años a más que trabajan en el sector privado, público u otro formato de trabajo en el campo laboral.



Muestra

81 ejecutivos senior: 71 personas encuestadas y 10 personas entrevistadas



Técnica

Encuestas online autoadministradas y entrevistas.



Fechas

Del 26 de agosto de 2024 al 28 de febrero de 2025.

PULSO@

INTERNAL COMMUNICATIONS

