

Las empresas se gastan 27.000 millones al año en reemplazar a los empleados séniors

Las estadísticas oficiales del Ministerio de Trabajo y del INE indican que entre 2022 y 2024 el número de despedidos mayores de 45 años aumentó un 20%

RAQUEL PASCUAL CORTÉS
MADRID

Los procesos de rejuvenecimiento de las plantillas que llevan a cabo muchas compañías con el objetivo de ahorrar costes no siempre salen a cuenta. La consultora de recursos humanos Talengo ha calculado, con datos estadísticos oficiales del Ministerio de Trabajo y el INE, que las empresas se gastaron alrededor de 27.000 millones de euros en 2025 para reemplazar a los trabajadores más séniors (de más de 45 años) a los que habían despedido un año antes.

La consultora llega a esta cifra tras analizar el impacto económico de lo que denominan una “gestión edadista” del talento en las empresas, que implica prescindir de los trabajadores de más edad para sustituirlos por otros más jóvenes. Este análisis parte de la estimación sindical que indica que aproximadamente se sustituyen el 90% de estos despidos, mientras que el 10% restante de los puestos quedan amortizados.

Partiendo de esta premisa, los autores del estudio asumen los cálculos del Human Capital Index y la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM), dos baremos estándar adoptados por el sector que indican que el reemplazo de uno de estos puestos supone un importe que abarca desde la mitad de un salario a cuatro veces la retribución bruta anual del trabajador. La cuantía concreta dependerá de los años de experiencia y conocimientos que atesoraba el profesional despedido y el puesto concreto que ocupaba. Esto es así porque los costes que se generan para las empresas son obvios en algunos casos, pero en otros no tanto.

El más cuantioso entre los gastos evidentes e inmediatos para sustituir a un sénior es el pago de la indemnización por despido. Acto seguido, se incurre en otros gastos como los que se desembolsan para captar nuevos candidatos y realizar procesos de búsqueda de talento, para lo que muchas compañías contratan reclutadores profesionales.



Un trabajador sénior junto a uno joven en una cadena de producción industrial. GETTY

Un tercer grupo de gastos dentro de los más cuantificables son los de formación del nuevo contratado. Según datos de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae), la inversión media en España en formación profesional es de 638 euros anuales por empleado. Pero este coste se dispara a medida que se escala en los puestos directivos.

De hecho, atendiendo a la categoría laboral de los reemplazados, de los 27.000 millones de costes de sustitución antes mencionados, la mayoría son los generados por mandos intermedios con equipos de mayor o menor tamaño a su cargo. En concreto, en 2025 del total de estos costes, 24.845 millones se emplearon en sustituir a ese colectivo. Los 2.181 restantes se dedicaron en reemplazar a trabajadores no directivos y de menor cualificación.

En las cifras que maneja el estudio, dentro del grupo de los directivos el 85% son mandos intermedios; el 14%, personal del comité de dirección, y un 1% alta dirección (como consejero delegado u otros miembros del consejo de administración). “En estos casos el coste de

reemplazo se multiplica porque al coste de la búsqueda, normalmente realizada por *headhunters* (cazatalentos) con tarifas más elevadas que el de las empresas de selección, se unen planes de formación y desarrollo de carreras que pueden oscilar entre los 30.000 y los 50.000 euros”, precisan los autores.

Costes invisibles

Pero a todos estos gastos se unen otros que la socia de Talengo Vivian Acosta denomina “costes invisibles” y que son los generados por la adaptación al puesto, que en el caso de los séniors despedido (de cualquier categoría salarial) son mucho más elevados y puede requerir entre 18 y 24 meses.

“Esto supone que las organizaciones se quedan hasta dos años expuestas y debilitadas en el mercado. Primero, porque muchas veces es muy difícil y lleva tiempo encontrar perfiles más jóvenes y baratos capaces de asumir las funciones que tenían los que salen. Después, porque una vez que se incorpora el nuevo perfil, este necesita bastante tiempo para manejar las claves del puesto antes de

ser tan eficaz como el anterior profesional. En esos dos años una compañía puede hasta jugarse su futuro, de ahí que sea un coste de oportunidad difícilmente evaluable”, advierte Acosta.

En definitiva, los autores de este trabajo consideran que los procesos de rejuvenecimiento de las plantillas mediante el reemplazo de un sénior son “un cóctel explosivo, en el que un despido puede salir muy caro”, más allá de la indemnización. “En un primer momento, continúa Acosta, las compañías desahogan un poco las cuentas, pero no son conscientes

Se sustituyen el 90% de estos despidos y el 10% quedan amortizados

Reemplazar uno de estos puestos cuesta entre 0,5 y 4 salarios anuales

de que están perdiendo a las personas que conocen y son responsables del éxito de su negocio”. Esta directiva de recursos humanos llama la atención sobre el hecho de que, en contra de lo que pudiera parecer, la experiencia acumulada de los trabajadores despedidos les hace sacar más provecho de la inteligencia artificial, cuya optimización, en muchos casos, depende del conocimiento previo acumulado para hacer las preguntas correctas.

No obstante, el conjunto de costes parece que no desincentiva a las empresas a continuar con el rejuvenecimiento de sus plantillas, que se presenta como una tendencia creciente. En el periodo comprendido entre 2020 y 2024 (último año con cifras disponibles de la Estadística de despidos y su coste del Ministerio de Trabajo) se ha despedido en España a 1.138.519 trabajadores de más de 45 años. Esta cifra representa el 14,3% del total de ocupados de esa edad y el 5,1% de los ocupados totales. Según el INE, más de la mitad de las personas con trabajo en España (el 51%) habían cumplido ya los 45 años, lo que las sitúa en una posición más delicada en el mercado.

En 2022 se superó por primera vez la cifra de los 200.000 séniors despedidos en un solo ejercicio, hasta llegar a los 272.000 que se registraron en 2024, lo que ha supuesto un incremento del 20% en tres años. Entre todos ellos, el grupo de 45 a 54 años es el más afectado por los ceses: 642.761 fueron despedidos entre 2020 y 2024, el 56% de todos los que perdieron su puesto de trabajo una vez pasada la frontera de los 45 años. “La práctica habitual de muchas empresas es que si llegas a esa edad en una posición predirectiva pero aún no has ascendido, en ese momento tu carrera se acaba de parar”, explica Acosta.

En definitiva, el estudio concluye que la búsqueda de una mayor productividad en los trabajadores jóvenes no tiene nada que ver con la generación de valor dentro de una empresa que, al final, es lo que más aporta para su éxito.