

Talento a la papelera

AHORA QUE LA CRISIS APRIETA, MUCHAS EMPRESAS RECURREN AL MÉTODO FÁCIL DE LAS PREJUBILACIONES. PERO EL TIRO LES PUEDE SALIR POR LA CULATA. LA SANGRÍA DE TALENTO CON EXPERIENCIA TIENE UN ALTO COSTE.

POR JORDI BENÍTEZ

Francisco Betés se encontró hace unos años con una inesperada sorpresa. Tenía una brillante carrera como director comercial de una de las principales aseguradoras de este país. Le ofrecían el oro y el moro para que no se fuese. Y de repente, ¡zas!, a sus 51 años, le pagaron para que se marchara.

Si la situación de entonces fue sorprendente, la de ahora no se queda corta. Betés creó una consultora y otros negocios y le va muy bien. Tiene doce empleados y asesora a todas las compañías de un sector, el de los seguros, que conoce a la perfección. Bueno, a casi todas. La empresa para la que trabajó no le ha contratado: "Es comprensible. Sería como reconocer que se han equivocado", dice.

Betés tiene hoy cerca de 60 años. Además de sus empresas, ha fundado el Foro de Mayores Activos, una asociación de la que forman parte unos 160 ex directivos. Con ellos se reúne de vez en cuando. A todos les pasó lo mismo: llegaron a los 50 y, estuvieran en el sector que estuvieran (banca, auditoría, seguros...), su empresa decidió sustituirlos por ejecutivos más jóvenes, que cobraban menos y trabajaban, aparentemente, más. "Las compañías se deshacen con mucha tranquilidad de gente que está en su mejor momento", lamenta Francisco Betés.

Para Alfonso Jiménez, socio director de la consultora PeopleMatters, uno de los principales problemas es que los planes de carrera de muchas empresas acaban a los 40 años. "Es algo habitual desde los años 80. A partir de los 45 años, decae el compromiso. Entonces, las compañías están dispuestas a perder conocimiento y competencia técnica porque ven menos empuje", dice.

Se van en el mejor momento

Pero eso tiene sus consecuencias. Uno de los casos más paradigmáticos es el de RTVE. Las prejubilaciones han traído muchos inconvenientes. Uno es la llegada excesiva de directivos externos que desconocen la plantilla. "En nuestra primera reunión con Alberto Oliart, el nuevo presidente de RTVE, adoptó un tono paternalista. Nos dijo que, como se había ido el personal con talento, estaba dispuesto a emplear lo que hiciera falta en formación. Le dijimos que era verdad que se habían ido empleados valiosos, pero que aún había mucho personal con talento", indica Lola Arocha, secretaria general de Comisiones Obreras en RTVE.

Esta sindicalista coincide con Francisco Betés en que prejubilarse a los 52 años, como ha ocurrido en su empresa, implica prescindir de personas que están en su mejor mo-

mento, y eso se nota en la calidad del producto: "Hay programas que han hecho bien la transición, pero en otros se ha notado el cambio", afirma. Y en un terreno que conoce aún más de cerca, concluye que las personas con más experiencia tienden a pelear más que las nuevas incorporaciones cuando hay algo en su trabajo que no parece razonable.

La pérdida de talento afecta de un modo u otro a todos los sectores. La banca tiene problemas para gestionar la morosidad porque le falta personal que haya lidiado con ella en crisis anteriores. "Es verdad. Hay casos en los que se llama a gente prejubilada para resolverlo", afirma Carlos Obeso, director del Instituto de Estudios Laborales de Esade. En empresas de otros sectores se ve más habilidad. En Telefónica, las prejubilaciones de personal valioso suelen traducirse en trabajos de consultoría externa con esos ex empleados. E Iberia, que lleva con un plan permanente de prejubilaciones desde hace seis o siete años, no invita a alguien a retirarse hasta que no encuentre un sustituto con garantías. "Se ve especialmente en los técnicos de mantenimiento. Por eso tienen uno de los servicios de mantenimiento más punteros del mundo. Las empresas son más listas de lo que sale en la foto", dice Raúl Olmos, responsable de la Secretaría de Empleo y Seguridad Social de Comisiones Obreras.

Desde luego, en unos sectores se está perdiendo más talento que en otros. Carlos Obeso estima que electrónica y comunicaciones son dos de las áreas más afectadas. Y sin embargo, hay otros, como el de la química, en el que no se está perdiendo tanto. "El mundo farmacéutico y el segmento de fabricación y manufactura acogen bien la experiencia alta", señala Juan Diego Casas, de Michael Page. En cualquier caso, sean del sector que sean, Carlos Obeso estima que "lo importante es que las empresas hagan una reflexión estratégica, centren su núcleo de negocio y vean quién les sirve y quién no", dice. En su opinión, en todo este embrollo, quien está perdiendo realmente es el cliente. "Los servicios se están deteriorando por el mismo precio. Y eso repercute en el negocio. Por ejemplo, si has encargado algo a un car-



CUANDO LA EDAD PUEDE SER UN PROBLEMA

La decana de la Facultad de Psicología del Instituto de Empresa, Cristina Simón, cree que la experiencia trae ventajas en terrenos como la captación o retención de clientes, que se generan por relaciones personales. "Aquí la recuperación de la inversión es muy fuerte. Pero también trae desventajas. Como norma general, con la edad nos volvemos más reticentes a un contexto de reinversión permanente, y eso nos resta competencia en contextos de mucho cambio".

pintero y lo hace mal, no volverás a comprar", indica el experto del Instituto de Empresa.

Como hay tanto paro entre los mayores de 50 años, las empresas de selección de personal tienen cada vez más trabajo. En Michael Page reconocen que crece sin parar el número de clientes de entre 50 y 55 años. "Muchos llegan sin pautas de comparación. Por ejemplo, no saben cómo está su salario en el mercado, y les ayudamos a ponerse en situación. Vemos cómo están las carencias en su currículum, qué lenguas y conocimientos técnicos poseen, les damos una orientación salarial para que sean más competitivos y estén en igualdad de condiciones...", dice Juan Diego Casas. No es la única empresa que trabaja en este terreno. La consultora de recursos humanos Reskilling tiene una propuesta interesante. Recibe a ex ejecutivos con experiencia de veinte años, analiza su currículum, su trayectoria, sus contactos, profundiza con ellos en sus cualidades y les pregunta qué quieren hacer para poder orientar su segunda carrera: "Hay quien dice que quiere seguir trabajando en lo mismo. Pero cada vez nos encontramos más gente que no entiende cómo llevaba veinte años con algo que no le hacía feliz. Nosotros les damos alternativas para ir más allá de lo que han hecho siempre", dice María Pizzuto, directora de la firma. ▶

GETTY IMAGES

► Y los resultados son sorprendentes: un ingeniero del sector de las telecomunicaciones que acabó en el mundo de la enología, un director de proyectos a nivel nacional que se fue a gestionar aeropuertos en la República Dominicana... Pero también hay muchos que prefieren quedarse en el mismo sector. En el Grupo Innitor, una empresa especializada en la gestión del cambio de carrera en el ámbito directivo, conocen el caso de una gran compañía de telecomunicaciones que acaba de hacer un ERE de personas con veinticinco años de experiencia. Se van con una gran indemnización y pueden montar una consultora o invertir parte de su capital para vender en España un producto extranjero. "Estos ex directivos innovan más, son más creativos que los jóvenes, que están pensando en el salario y el coche. Pueden tener menos conocimientos técnicos, pero más experiencia", dice Amparo Llorca, socia directora de la firma.

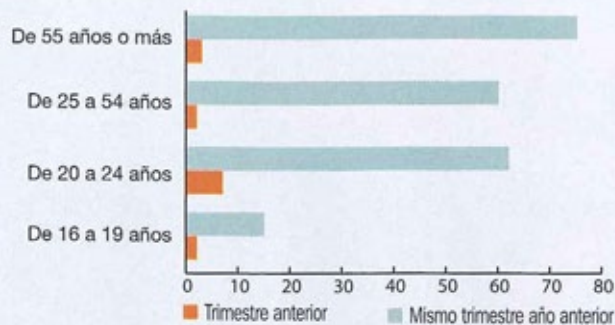
Se busca una visión diferente

Experiencia que valoran las empresas cuando les falta, especialmente si el candidato aporta cuatro cualidades: capacidad de asumir riesgos, orientación a resultados, visión estratégica y flexibilidad a la vez que capacidad de innovación. "El perfil del ejecutivo buscado puede ser parecido al de alguien que estaba dentro de la organización, pero a veces se necesita que aporte una visión diferente", explica Marisa Latiegui, de MOA-BPI, una de las mayores consultorías de recursos humanos y *management*, con gran experiencia en programas de *outplacement* (recolocación), de España. Con veinte años de experiencia en nuestro país y clientes de la talla de Santander, L'Oréal, Danone o Telefónica, esta firma es buena portavoz para detectar tendencias. Por ejemplo, que las empresas cada vez pueden ofrecer menos compromiso y prefieren contratar ejecutivos, a través de procesos de *interim management*, para proyectos concretos de año y medio o dos años de duración. O que el descenso sobre el salario puede ser del 30%. "Aunque hay directivos que mejoran sus condiciones", afirma Marisa Latiegui.

En cualquier caso, los expertos coinciden en señalar que en muchos casos el talento se está tirando por la borda. "Y eso que ahora es cuando más falta hace", señala Juan Carlos Cubeiro, director de la consultora Eurotalent.

A más años, más paro

Evolución del porcentaje de parados por segmento de edad.



Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA). Tercer trimestre de 2009.

A POR LOS NUEVOS

En RTVE se ve como un problema que los recién llegados no conocen la plantilla como los antiguos.



FOTO: PACO AVILA

La tendencia a prescindir de talento con experiencia podría cambiar en breve

Cubeiro pone diversos ejemplos para mostrar cómo se desaprovecha. Se admite y se aplaude que una entidad financiera invierta cantidades millonarias en equipos de *Fórmula 1* para obtener una rentabilidad del 500%, pero no queda tan claro al invertir en desarrollo del talento. Las empresas no son una *meritocracia*, como debería ser, en la que se promueva y se pague más a los que más aportan. Tampoco adecuan a los profesionales a sus perfiles de talento. Pero esta es una situación que podría cambiar en breve. "Los pla-

nes de prejubilación son fáciles y baratos para las empresas porque el Estado paga gran parte del coste. Pero está claro que la tendencia va a cambiar próximamente por dos motivos: porque el Estado va a presionar para que se prorroguen las vidas laborales de las personas y por la escasez de talento", señala Alfonso Jiménez, de la consultora People-Matters. Y además, parece que hay buenas perspectivas. "El talento saldrá triunfante a partir de 2010. Las organizaciones que no sepan detectarlo, atraerlo, fidelizarlo y desarrollarlo no tienen futuro. Apostar sólo por el coste es pan para hoy y hambre para mañana", dice Juan Carlos Cubeiro. Esperemos que alguien le oiga y, sobre todo, ¡que lo haga cuanto antes!

jordi.benitez@capital.es