

## RECURSOS HUMANOS

# ES LA HORA DE LOS VIEJOS MAESTROS

**LA SANGRE NUEVA YA NO ES JOVEN. LAS EMPRESAS ESTÁN APOSTANDO POR DIRECTIVOS MAYORES PARA SACARLOS DE LA CRISIS**

POR MARTA GARCÍA ALLER

Si no tiene canas, pínteselas. Ya no son Richard Gere y el buen vino los únicos que envejecen bien. El talento de los ejecutivos que pasan de los 50 también se está revalorizando. Para salir de la crisis, las compañías buscan gente con décadas de experiencia a sus espaldas.

Han pasado los meses en que rodaban cabezas y ahora lo que hace falta son refuls. Pero no vale cualquiera. Es momento para la templanza y la madurez. "Hace un año o dos la mayoría de las búsquedas para altos cargos que nos llegaban preferían un perfil entre 30 y 45 años", explica Ignacio Bao, presidente de Bao & Partners. "Pero desde este verano se ha multiplicado la demanda de directivos con mucha más experiencia. Se valora especialmente que hayan gestionado en crisis anteriores, es decir, que tuvieran un puesto de responsabilidad a principios de los 90. La gente de menos de 45 sólo ha vivido vacas gordas. En otoño veremos proliferar estos nombramientos".

El sector financiero, paradójicamente uno de los que más agresivos han sido tradicionalmente con las prejubilaciones, está entre los que más han empezado a valorar la madurez. Se han deshecho masivamente de su gente de más de 50 años y ahora resulta que éstos eran los únicos que habían vivido una tormenta financiera, así que tratan de repescarlos. De momento, han frenado las prejubilaciones: los dos grandes, Santander y BBVA, tienen previsto mandar prematuramente a casa este año a 750 y 350 empleados respectivamente, cifras muy inferiores a los 1.065 y casi 2.000 de 2008.

"Los bancos están entre los más interesados en incorporar un perfil senior hasta ahora menos demandado", afirma Lorenzo Zavala, socio de la firma de cazatalentos Zavala Gortari Asociados. "El riesgo de impagados hace que se

revaloricen especialistas en crédito, gestión de riesgos y renegociación de deudas que hayan adquirido su experiencia en crisis anteriores".

El problema que se están encontrando los bancos es que el talento que ahora echan en falta no siempre goza de libertad. Muchos de esos expertos recientemente retirados, con cuyos nombres algunos especulan en el sector para liderar fusiones de algunas cajas, tienen complicado volver al ruedo porque fueron prejubilados con cláusulas que les impiden ser contratados por la competencia. La alternativa a veces es darles puestos de asesores externos, que gozan de más flexibilidad de contratación y entrañan menos problemas legales.

Los cazatalentos han sido los primeros en percibir esta nueva tendencia, pero también la certifican desde organismos



sición de negocios, por ejemplo, para los que solían preferirse juniors”.

En épocas de crecimiento económico, el liderazgo más demandado es el de los directivos jóvenes enérgicos que se ponen el mundo por montera. Estos líderes también se revalorizan en sectores emergentes, como fueron las telecomunicaciones en España a mediados de los 90 tras la privatización de Telefónica (el presidente de Telefónica, Juan Villalonga, tenía al llegar al cargo veintinueve años, el que ocupa ahora su sillón). Entonces era normal que los CEO rondaran la treintena, porque los más mayores no tenían capacidad de adaptarse tan rápidamente a una realidad tan cambiante. Los senior de la generación de las máquinas de escribir no supieron reciclarse a tiempo. Eso ha cambiado.

“La generación de los que tienen ahora más de 50 años, sin embargo, está mucho más formada y actualizada que la gente que tenía en España esa edad hace 15”, afirma Guillermo Ruíz Pita, socio director de Egon Zehnder.

El sociólogo Iñaki de Miguel, director del estudio *El modo de pensar de los directivos en la España de 2009*, realizado por la empresa de formación Infova entre más de 800 directivos, coincide en destacar el papel que van a jugar el talento senior para salir de la crisis: “Una de las conclusiones contraintuitivas del estudio es que a más edad, mayor es la adaptación a los cambios de los directivos”, apunta de Miguel. “Otro punto a su favor de los mayores de 45 años es que son los que están más seguros de sí mismos. Le tienen menos miedo a la crisis. Ellos ya aprendieron a principios de los 80 lo que era trabajar con un 20% de desempleo”.

Además de las características profesionales, también las personales contribuyen al atractivo de los candidatos más mayores. En general, tienen una mayor disponibilidad, pues sus cargas familiares suelen estar resueltas. Sus hijos ya son mayores y ya están pagadas las hipotecas, por lo que ponen menos reparos

## QUITA NIÑO, QUE NO SABES

Carol A. Bartz, nueva consejera delegada de Yahoo, nació en 1948, justo veinte años antes que su predecesor en el cargo, Jerry Yang, el fundador de la compañía. En su época de estudiante en Standford, allá por 1996, Yang creó con su amigo David Filo una web que servía de directorio para otras páginas. Aquello pronto se convertiría en un gigantes de internet y Yang, en uno de los hombres más ricos del mundo. Sin embargo, su talento se ha revelado estéril en época de crisis y el Consejo de Administración de Yahoo prefirió a comienzos de año dejar la compañía en manos de una veterana del sector. Antes de que Jang terminara la carrera, Bartz ya era presidenta de Autodesk, una de las empresas más importantes de Silicon Valley. Este nuevo tipo de relevo generacional que renueva el talento joven por el viejo parece extenderse.



para la movilidad geográfica o para aceptar proyectos limitados si éstos les motivan. Las empresas tienen más fácil embarcarlos en misiones que duren sólo dos o tres años.

¿Se mantendrá esta luna de miel entre la empresa y los sabios de la tribu? Mientras dure la crisis, los expertos no lo dudan. “Pero cuando volvamos a una fase expansiva volverá a revalorizarse el perfil junior”, opina Fontenla. Pero desde Secot confían en que el cambio de tendencia vaya para largo: “La crisis ha traído una revalorización social de la experiencia que se había ido perdiendo, pero que es necesaria porque la memoria de errores pasados ayuda a no repetirlos”, dice su secretario general. ■

como los Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT), una organización sin ánimo de lucro donde directivos retirados asesoran a pymes y empresas: “Nos están empezando a llegar peticiones para que recomendemos gente que a lo mejor está prejubilada para ofrecerles en grandes empresas puestos más relacionados con la crisis: dirección financiera, inmobiliario, etc. Esto nunca había pasado antes. La edad empieza a verse como un plus”, afirma Carlos García, secretario general de Secot.

Pero no sólo estamos hablando de recuperar peces gordos. “Ahora la empresa prima la estabilidad en todos los niveles”, afirma Andrés Fontenla, director general de la firma de talento Futurestep. “No sólo se nota en los puestos de alta dirección, donde ha sido relativamente normal que hubiera profesionales de más edad, la gran novedad es que también para cuadros medios las empresas nos piden directivos senior, a niveles de directores regionales y puestos de adqui-