

Headhunters (I) por Antonio Valls

Justificación

Ante la necesidad de cubrir un puesto de trabajo clave en la organización, el artífice de la extraordinaria expansión de la compañía de alquiler de coches AVIS, Robert Townsend, prefería promocionar a un empleado de la empresa -aunque sólo reuniera la mitad de los requisitos necesarios-, antes que acudir a un headhunter. Sin embargo, tuvo que hacerlo varias veces.

Un headhunter es, literalmente, un "cazador de cabezas". Es el encargado de captar a un ejecutivo con buena "cabeza", para la empresa que se lo solicita.

El papel del headhunter se apoya en dos argumentos poderosos:

- a) Por una parte, las empresas necesitan buenos ejecutivos. Ninguna empresa es mejor de lo que son sus hombres. Y la empresa debe mejorar constantemente, o ser superada por sus competidores.
- b) Los mejores ejecutivos tienen buenos empleados. Seleccionarlos, y llegar a un acuerdo con ellos siempre es más fácil y discreto a través de un tercero: el headhunter.

Operativa

Una vez que ha recibido el encargo de búsqueda de un directivo para su empresa cliente, el headhunter reúne información detallada sobre la actividad reciente de dicha empresa, los objetivos y características del puesto de trabajo a cubrir, y la cultura organizativa en la que el nuevo ejecutivo deberá desenvolverse.

Estos datos permiten dibujar el perfil del profesional que se precisa, y que a continuación es localizado en dos fuentes básicas:

- 1) Consulta en la base de datos que se ha ido creando el headhunter, a lo largo del ejercicio de su profesión, procedente de diversas publicaciones, otras bases de datos y contactos.
- 2) Contacto directo con ejecutivos en activo, que a priori parecen candidatos apropiados.

Después de entrevistar entre diez y treinta ejecutivos así localizados, el headhunter presenta a su cliente los tres que están más cerca de los requerimientos iniciales. Además, acompaña el historial y su propia valoración de cada uno de ellos, y un primer resultado de las referencias consultadas. Después de este proceso, el cliente toma la decisión final... y si esta opción se demuestra claramente errada dentro de los seis primeros meses de incorporación en la empresa del ejecutivo seleccionado, se desencadenará un nuevo proceso de búsqueda, esta vez a cargo del headhunter.

Los honorarios del consultor suelen rondar un importe equivalente al 30% de la retribución anual bruta del candidato seleccionado, que normalmente se abona en dos mitades: una a la firma de la propuesta de búsqueda, y la otra al final del proceso.

El headhunting en perspectiva

El headhunting tomó carta de naturaleza en Estados Unidos y llegó tímidamente a España en los inicios de la década de los setenta. Se trataba de consultores presentes en varios países que trabajaban con una metodología muy rigurosa, y que fundamentalmente daban servicio a las grandes empresas multinacionales. Esto dió prestigio a este nuevo sector que fue creciendo paulatinamente.

Con la remodelación del panorama empresarial español que tuvo lugar entre 1985 y 1989, la oferta de empresas de headhunting de todo tipo creció de manera espectacular, hasta producirse la usual saturación después de la cúspide del ciclo económico. Hubo experiencias buenas y otras nada

buenas. Y a continuación se entró en la fase de criba, liquidación y cierre de algunas consultoras, y consolidación de otras. Y de todo esto, lo más significativo que ha quedado, es la desconfianza por parte de las empresas potenciales demandantes de estos servicios... no siempre justificable.

En un próximo artículo, veremos como combatir los riesgos del headhunting y contrastaremos su utilización con la promoción interna del personal ejecutivo o de dirección.

Headhunters (y II) por Antonio Valls

Los riesgos del headhunting

Desde el punto de vista de la empresa usuaria de estos servicios, hay unos riesgos que es importante conocer; unos más evidentes, y otros no tanto. El headhunting, puede proporcionar un buen directivo o un ejecutivo que luego resultará clave para el desarrollo de una empresa.

Los fichajes de destacados líderes de algunas de las empresas más prósperas del mundo -como APPLE, IBM, VOLKSWAGEN y un largo etcétera-, han sido realizados por headhunters excepcionales, que tuvieron la voluntad, la visión y la perspicacia, de encontrar al hombre apropiado para la empresa apropiada.

Pero también es fácil cometer arbitrariedades, en un proceso que no deja de contener un importante componente de intuición y de sensibilidad perceptiva en la valoración de personas y situaciones empresariales. Arbitrariedades que pueden pasar inadvertidas al observador poco atento... del que, por otra parte, es posible aprovecharse.

Un headhunter sin escrúpulos nos enviará candidatos sin filtrar y escogidos casi al azar, y nosotros ni percatarnos de ello... hasta la aparición de problemas personales o profesionales inesperados, mucho tiempo después de la incorporación de uno de estos candidatos en nuestra empresa.

Una de las críticas que a menudo recibe el headhunting, en especial por los consultores de *outplacement*, es que los honorarios que perciben los headhunters son elevados, en relación al trabajo que realizan. No obstante, esta crítica descuida la realidad de que un trabajo de headhunting bien hecho, puede reportar a la empresa, varias veces su costo.

Una compañía es como un organismo vivo, en la que al entrar un cuerpo extraño -el nuevo directivo- pueden producirse dos fenómenos: su asimilación o su rechazo.

Y para evitar este "rechazo", es necesario conocer muy bien la situación profesional y humana que rodeará al recién incorporado, antes de su elección. Y ésta es una tarea crucial que hay que hacer con responsabilidad y sobre todo con acierto.

Con ocasión del notorio fichaje de López Arriortúa y su equipo por Volkswagen, y las acusaciones de competencia desleal de su ex-empleador General Motors, aflora una nueva oleada de críticas contra una profesión que no perderá su razón de ser. Pero eso sí; hay que ser un usuario diestro, para que el servicio del headhunting rinda beneficios a la empresa.

Contratación del headhunting con éxito

Un headhunter es, al fin y al cabo, un consultor, que para que sea útil a la empresa tiene que ser seleccionado, tratado y retribuido como tal. Pero además, Robert Townsend nos da las pautas del headhunting exitoso:

- La descripción de la clase de persona que se necesita para cubrir la vacante no debe dejarse en manos del headhunter. Debe hacerla la propia empresa, y no de manera estereotipada, sin muy real, genuina y completa.
- Cuando se presente un candidato, se le debe entrevistar a fondo, aunque a primera vista no parezca ajustarse al perfil que se busca.
- A continuación informar al headhunter de cuáles son los rasgos del candidato que coinciden con la declaración inicial de necesidades empresariales y cuáles no.

Si se siguen estas normas con todos los candidatos que se presenten, el headhunter pronto empezará su trabajo desde cero, y desde esta perspectiva procurará suministrar a la empresa la clase de persona que verdaderamente necesita.

Headhunting versus promoción interna

La incorporación de una persona nueva en la organización, en especial cuando le precede una cierta aureola de prestigio -merecido o no-, a menudo supone acordar una retribución, susceptible de levantar agravios comparativos en colegas de similar nivel... a los que más tarde o más temprano habrá que equiparar con el nuevo sueldo.

Si luego todo el mundo ve que se retrasa el período de aprendizaje del directivo fichado, la insatisfacción será generalizada en la empresa.

Pero si, como dice Robert Townsend, para cubrir la vacante seleccionamos a alguien de la empresa que tenga una reputación bien merecida de ganador, la organización se alineará alrededor de él, aunque temporalmente esté más allá de sus propios méritos.