

Headhunters and How to Use Them

A Guide for Organisations and Individuals

Nancy Garrison Jenn



Libro Headhunters: quiénes son y cómo utilizar sus servicios

Una guía para empresas y para

Nancy Garrison Jenn

Profile Books, 2005

También disponible en: Inglés

Reseña

Para contratar un ejecutivo, debe recurrir a los servicios de un profesional especializado en búsqueda y selección de ejecutivos o *headhunter*. Si usted es candidato para un puesto ejecutivo, posiblemente necesite un profesional de este tipo. Estos individuos son los “casamenteros” del mundo empresarial. Las compañías recurren a sus conocimientos especializados y alcance global y todo aquél que desee cubrir un puesto clave o ascender profesionalmente puede beneficiarse de sus redes de contactos. La obra de Nancy Garrison Jenn cumple con dos propósitos bien definidos. La primera parte, que abarca aproximadamente un cuarto del libro, trata acerca de las empresas de selección de personal. Jenn explica cómo trabajan y qué servicios prestan al empleador y al candidato. La segunda parte es una lista exhaustiva de los mejores *headhunters* del mundo, que incluye información de contacto, especialistas por sector e información sobre la especialidad de cada empresa. El enfoque que le da Jenn a este manual hace que sea muy práctico para todo aquél que necesite contratar servicios de búsqueda de ejecutivos. *BooksInShort* recomienda este libro a compañías que estén buscando ejecutivos y a ejecutivos que estén buscando compañías.

Ideas fundamentales

- Las compañías muchas veces contratan los servicios de empresas de selección de personal para cubrir vacantes de puestos ejecutivos con remuneraciones de más de \$150,000 al año.
- Tan solo en Estados Unidos, existen más de 5,000 empresas de búsqueda de personal.
- En una búsqueda con remuneración anticipada (*retained search*), el cliente le paga a la empresa de búsqueda un honorario que en algunos casos ronda los \$50,000.
- En el caso de una búsqueda sujeta a contratación (*contingency search*), los honorarios forman parte del salario del primer año de trabajo (generalmente, el 33%).
- La primera empresa de búsqueda de ejecutivos se abrió en 1926 y se dedicaba a buscar encargados de compra en grandes almacenes.
- En 2004, el 60% de las 163 empresas encuestadas estaban contemplando la posibilidad de utilizar o ya estaban utilizando un departamento de selección de personal interno.
- Las búsquedas fracasan cuando el *headhunter* no se comunica bien; no está familiarizado con la industria en cuestión o no tiene buena química con candidatos.
- Los *headhunters* identifican candidatos y los seleccionan mediante un proceso riguroso.
- De acuerdo con un estudio, el 61% de las verificaciones de antecedentes laborales realizadas revelaron incongruencias en los currículum vitae.
- Los candidatos a puestos ejecutivos deberían centrarse en aquellos *headhunters* que se especialicen en sus respectivas industrias o áreas de especialización.

Resumen

Cómo encontrar a la persona indicada

Si tuviera que contratar a un ejecutivo de jerarquía con una remuneración en el orden de los \$150,000 al año o más, ¿cómo seleccionaría a la mejor empresa de búsqueda de personal para que se encargue de encontrar al candidato ideal? Es una elección difícil, ya que en Estados Unidos solamente existen más de 5,000 empresas de este tipo.

“El arte de una buena empresa de búsqueda de ejecutivos no consiste tan sólo en conocer a todos los posibles candidatos sino, fundamentalmente, en saber cuáles son sus motivaciones, qué tipo de puesto puede llegar a interesarles y en poder evaluar si el candidato es la persona indicada para el puesto.”

Un buen *headhunter* tiene una vasta red de contactos que lo ayuda a encontrar a los mejores candidatos para sus clientes. Generalmente, restringen la carga de trabajo a una determinada cantidad de búsquedas al año, según el tamaño de la empresa y según cuán exhaustivas sean la búsqueda y la selección que requieren los trabajos que tienen en curso. Las empresas de búsqueda y selección de ejecutivos pueden ser desde firmas pequeñas y especializadas, hasta grandes organizaciones con muchas oficinas y alcance global.

“Un buen *headhunter* que esté muy interiorizado en su mercado en el orden global puede aportar beneficios tangibles a las compañías.”

Los honorarios de los contratos entre las compañías y las empresas de búsqueda y selección de ejecutivos pueden pactarse con pago anticipado o estar sujetos a contratación. En una búsqueda con remuneración anticipada (*retained search*), el cliente le paga a la empresa de selección un honorario, que a veces ronda los \$50,000 por llevar a cabo una búsqueda. En algunos casos, el *headhunter* recibe dichos honorarios, independientemente del resultado de la búsqueda. En búsquedas sujetas a contratación (*contingency search*), los honorarios se calculan como porcentaje del salario del primer año de trabajo del candidato y generalmente rondan el 33% de ese salario. Las empresas que realizan búsquedas de este tipo sólo reciben honorarios si logran encontrar un candidato calificado. En Estados Unidos, cerca de la mitad de todas las búsquedas se realizan bajo esta modalidad.

“[La] mejor práctica consiste en entablar una buena relación a largo plazo con una empresa de búsqueda de personal (o con dos o tres, para el caso de grandes organizaciones).”

En el caso de búsquedas de mandos medios (con salarios de aproximadamente \$120,000), el *headhunter* a veces utiliza Internet o publica el aviso pagado por el cliente. Las búsquedas por avisos son comunes en campos que requieren talentos especializados. Los clientes que contratan un candidato presentado por la empresa de búsqueda de personal vuelven a pagar un honorario por la búsqueda sujeta a contratación de alrededor del 33%.

“Establezca claramente quién es el responsable del proyecto en su compañía, de modo de centrar y coordinar eficientemente toda la comunicación.”

Los honorarios de un *headhunter* varían y están sujetos a negociación. Los consultores individuales pueden ser más flexibles, pero generalmente los honorarios por una búsqueda con remuneración anticipada de una empresa se pagan incrementalmente en fechas pautadas, ya sea en distintas etapas del proceso, o bien un tercio al firmarse el contrato, un tercio a los 30 días y el tercio restante a los 60 días. Los gastos se pueden cobrar como un honorario fijo, como un porcentaje que oscila entre el 5% y el 15% de los honorarios por la búsqueda con remuneración anticipada, o como un porcentaje del total de honorarios. Las compañías y las empresas de búsqueda de personal cada vez son más flexibles para trabajar en conjunto. Por ejemplo, una compañía le pagó a la empresa de búsqueda para que se encargue solamente de compilar una breve lista de posibles candidatos. Los ejecutivos de la compañía negociaron con los finalistas y tomaron la decisión final.

Los motores

Los factores fundamentales que mueven la industria de la búsqueda de personal son la solidez económica y las nuevas normas de gobierno que estimulan la contratación de ejecutivos. De acuerdo con los resultados de un estudio, existe una correlación del 97% entre una economía pujante y un buen nivel de actividad en esta industria. En épocas de recesión, las empresas de búsqueda incrementan sus honorarios, pero tienen menos trabajo. Ciertos hechos que no son de índole económica también inciden en el sector. Por ejemplo, la sanción de la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos, que impuso a las empresas requisitos más exigentes en materia de presentación de información financiera, generó la necesidad de contar con personal más especializado en las áreas de contabilidad, cumplimiento de la normativa aplicable y auditoría, además del directorio. Ciertas cuestiones demográficas también influyen en la necesidad de realizar una mayor cantidad de búsquedas de ejecutivos. A medida que se jubilan las personas nacidas después de la segunda guerra mundial, deben cubrirse los puestos de mayor jerarquía que van quedando vacantes. Este proceso forma parte del plan de sucesión.

“Para obtener un resultado favorable, el *headhunter* y el cliente deben esmerarse por garantizar que la relación entre ambas partes fluya sin inconvenientes.”

Las empresas de búsqueda de personal se ven presionadas a tener que reducir sus honorarios, ya que las compañías más importantes forman sus propios equipos internos de selección de personal. Aproximadamente el 60% de los 163 ejecutivos de recursos humanos entrevistados en 2004 estaban contemplando la posibilidad de utilizar o ya estaban utilizando un departamento de selección de personal interno. Contar con un equipo de selección de personal interno permite que las empresas puedan mantener un contacto más estrecho con el talento ejecutivo, pero esto también presenta algunas dificultades: el equipo no puede buscar reemplazos para el CEO; tiene bastante tiempo de inactividad y no puede contratar directamente a empleados que provengan de empresas de la competencia.

“Un candidato debe proponerse presentar un plan de carrera sólido y convincente, que demuestre buen criterio y equilibrio.”

Los clientes suelen presionar a los *headhunters* para que encuentren candidatos calificados rápidamente y les exigen, al mismo tiempo, que actúen con debida diligencia. Éste es un elemento importante. De acuerdo con los resultados de un estudio, el 61% de los 373 empleados de RR. HH. que verificaron los antecedentes laborales de postulantes detectaron incongruencias con la información contenida en los curriculum vitae. Aproximadamente el 86% de estos empleados afirmaron que las discrepancias incidieron en la decisión de efectuar una oferta laboral. Las imprecisiones más comunes se detectaron en las explicaciones de los candidatos acerca de porqué habían abandonado el trabajo anterior, o en la enumeración de logros y responsabilidades.

La búsqueda y selección de ejecutivos desde el punto de vista de la organización

Las grandes compañías suelen contratar los servicios de empresas de búsqueda de personal cuando necesitan cubrir vacantes de puestos clave o cuando necesitan encontrar nuevos candidatos, tras haber fracasado las negociaciones con posibles contratados. Los expertos recomiendan que estas compañías entablen una relación permanente con algunas empresas de búsqueda. Es conveniente que inicien cada proceso de búsqueda con la mayor antelación posible, e incluso se recomienda efectuar búsquedas antes de que surja la necesidad, de ser necesario. Las compañías también deberían incluir a las empresas de selección de personal en la

elaboración de planes de sucesión de puestos clave, para que estas últimas conozcan las posibles vacantes y comprendan qué tipo de candidatos la compañía está dispuesta a tener en cuenta.

“Los *headhunters* buscan al individuo adecuado para un puesto de trabajo. No son asesores de carrera.”

Para seleccionar una empresa de búsqueda de personal, tenga presente estos factores:

- El gerente de contratación de personal de su compañía debe estar en contacto directo con la empresa de búsqueda.
- El encargado de selección de personal debe tener una buena relación de comunicación con dicho gerente y debe conocer la industria y la cultura de su compañía.
- Las empresas de selección de personal no deben tener demasiadas búsquedas en curso; especialmente si éstas se encuentran en las mismas etapas del proceso.
- Ambas partes deben establecer un plazo definido y cumplirlo.
- El encargado de selección de personal debe visitar su compañía para conocer las instalaciones y a las personas más importantes.
- Contrate empresas de selección de personal de prestigio, que conozcan su industria y lo representen debidamente.

“Muchas personas han tenido éxito por estar en el lugar indicado, en el momento indicado.”

Decida qué tipo de empresa es adecuada para su compañía: ¿una empresa que cotice en bolsa o una empresa de capital cerrado? ¿Una firma global o una firma pequeña y especializada? ¿Un consultor individual? Algunos ejecutivos descubren que las empresas de capitales cerrados ofrecen más continuidad en los puestos directivos y que promueven mejor las relaciones a largo plazo con los clientes. Las empresas que cotizan en bolsa pueden estar sujetas a los caprichos de los accionistas o a las fluctuaciones del mercado. Por lo general, los gerentes de contratación de personal afirman que las empresas especializadas en un nicho de mercado tienen mejor acceso a grupos de talento específicos, mientras que las empresas globales están mejor preparadas para llevar a cabo búsquedas en varios países. La cantidad de empresas de búsqueda de personal que necesite dependerá de la tarea a cumplir y del presupuesto.

“Los *headhunters* saben mejor que nadie cuando una búsqueda fracasa porque el cliente no se comprometió lo suficiente con el proceso.”

Si bien la mayor parte de las búsquedas prospera, también se cometen errores. Los procesos de búsqueda fracasan cuando el cliente y el *headhunter* no se comunican bien, cuando el *headhunter* no conoce la industria del cliente o cuando no tiene buena química con candidatos calificados. También surgen otros problemas cuando la búsqueda se realiza con demasiada premura; o cuando el *headhunter* tiene expectativas poco realistas sobre los candidatos o sobre el cliente.

La globalización

La globalización influyó drásticamente sobre las prácticas de contratación de personal. Según un estudio realizado a principios de 2000, las características que las compañías más valoraban de los candidatos eran el entendimiento cultural y el hecho de que contaran con sólidas habilidades interpersonales y de comunicación. Un estudio realizado en 2004 entre 700 gerentes de siete países reveló que los empleadores de distintos lugares del mundo priorizan características diferentes:

- **Australia:** Los empleadores valoran la autonomía en el trabajo realizado sin prisa y tienden a tener una actitud escéptica con respecto a líderes fuertes.
- **Hong Kong:** Los empleadores buscan personas eficientes que se enorgullezcan por el trabajo que realizan.
- **India:** El lugar de trabajo suele tener una estructura similar a la de una familia, en la que el jefe representa la figura paternalista. Las personas que fracasan o no se desempeñan tan bien como el promedio no gozan de un buen concepto.
- **Países Bajos:** Los empleadores valoran mucho la responsabilidad individual y los planes de trabajo organizados. Los empleadores holandeses igualitarios valoran a las personas directas y honestas.
- **Suecia:** Los empleadores quieren ejecutivos que motiven a los demás empleados y que ayuden a los más rezagados a alcanzar estándares profesionales.
- **Reino Unido:** Los empleadores valoran la aversión al riesgo. Priorizan la confiabilidad y establecen roles claramente definidos y una estructura de autoridad jerárquica. Priorizan la confiabilidad.
- **Estados Unidos:** Los empleadores respetan las buenas habilidades de liderazgo y buscan personas entusiastas. Intentan generar ambientes de trabajo llenos de energía; por ello, tienden a ascender a los empleados por sus respectivos logros.

Cómo obtener el puesto

¿Qué pueden hacer los ejecutivos que buscan un nuevo trabajo para captar la atención de las empresas de búsqueda? En primer lugar, apunte a una empresa en su industria. Visite el sitio web para obtener más información. Si usted es un ejecutivo de jerarquía con más de diez años de experiencia en la industria, puede apuntar a las empresas de búsqueda globales. Contáctese con el individuo a cargo del grupo de profesionales que se dedica a su industria y hágale llegar sus antecedentes. De ser posible, trate de obtener una entrevista para presentarse personalmente. Intente obtener referencias de los clientes o colegas del *headhunter* o de un contacto de la red. Concéntrese en obtener una entrevista con la persona indicada; no envíe copias de su currículum vitae a distintas personas de la misma oficina.

“No trate al *headhunter* como si fuera un proveedor de personas.”

Los candidatos con menos de cinco años de experiencia pero con conocimientos específicos, por ejemplo, en idiomas, también pueden dirigirse a las empresas de búsqueda globales. Por su parte, las personas que recientemente han obtenido títulos superiores pueden tener una buena acogida en empresas de búsqueda pequeñas, especializadas en industrias específicas. Para captar la atención de un *headhunter*, prepare un currículum vitae impecable y una carta de presentación concisa, de no más de una página. Los *headhunters* primero observan los currículum vitae (durante aproximadamente 30 segundos) y luego, si les resultan interesantes, leen la carta de presentación que los acompañan.

Sobre la autora

Nancy Garrison Jenn tiene una consultora que se dedica al seguimiento de las actividades de búsqueda de ejecutivos para empresas multinacionales. Da clases a

