

Sección IX

Las perversiones de la competitividad

«Cazatalentos»: competencia sin límites

María del Rosario García Ostos

1. Introducción

La comunicación que presentamos al Congreso UNIV'97 se refiere a las agencias de selección de personal directivo y a cómo estas agencias incrementan la fuerte competencia entre las diferentes organizaciones empresariales que rivalizan por conseguir tener y mantener entre su personal directivo a los mejores profesionales. A veces la competencia será tan dura que estas agencias de selección contratadas por las empresas deberán conducirse de manera poco ética llegando incluso a «robarse» los directivos entre ellas.

En el siguiente epígrafe trataremos de definir lo que son las agencias de selección de personal y distinguirlas de las agencias de colocación. A continuación hablaremos de las empresas de selección de directivos, más conocidas como *head-hunters*, de su evolución histórica, de sus características y del proceso de búsqueda y selección de directivos. Seguidamente, comentaremos las críticas que se les han hecho y finalmente, llegaremos a la conclusión de que estas agencias reflejan muy bien el espíritu competitivo e incluso egoísta que se vive en nuestros días.

2. Las agencias o gabinetes de selección

Hoy en día es muy habitual que las empresas empleen los servicios de consultores externos en el desarrollo de las distintas funciones que realizan. Esto se debe a que estas empresas consultoras aportan un grado de conocimiento y especialización de los que carecen las empresas clientes. Una de las áreas donde es más frecuente el uso de consultores es en el proceso de reclutamiento-selección de personal. Las empresas especializadas en este área se llaman agencias o gabinetes de selección. Una empresa puede preferir el uso de estas agencias porque puede que deseen guardar cierto grado de confidencialidad y anonimato, evitar conflictos internos por dejar saber a los empleados que alguien deba ser despedido y por determinadas clases de empleos para los que la organización no haya podido conseguir candidatos por ella misma.

Estas agencias se parecen bastante a las agencias de colocación pero existen diferencias entre ellas. Las primeras se dedican a dar información relativa a las aptitudes y características de los candidatos presentados para cubrir el puesto vacante. Además, suelen tener bastante experiencia y a veces realizan acciones carentes de ética profesional. Por el contrario, las agencias de colocación, aparte de informar sobre los candidatos, realizan funciones de reclutamiento y alistamiento y se encuentran bastante más reguladas por la ley que las agencias de selección. Esta distinción entre ambos tipos de agencias no se da en la práctica dado que las agencias de selección reciben ofertas de empleo y captan a demandantes de empleo, lo que significa ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a los empresarios a encontrar trabajadores que se ajusten a sus necesidades. En cierto modo pues, las agencias de selección realizan funciones que pueden ser calificadas de mediación en el mercado de trabajo.

Algunas agencias de selección adquieren un mayor grado de especialización, centrandó su actividad a determinados sectores o incluso a determinadas profesiones. Este es el caso de las agencias de selección de directivos y de personal técnico y científico. En España, salvo en el caso de las agencias de selección de directivos, existen muy pocas empresas que actúan exclusivamente como agencias de selección, realizando esta función empresas consultoras.

3. Las agencias de selección de directivos

Estas agencias, llamadas comúnmente *head-hunters* o «cazatalentos», son agencias de selección especializadas en el reclutamiento y en la selección de directivos de primer nivel tales como presidentes, miembros del consejo de administración y consejeros delegados y de segundo nivel tales como directores de división y directores funcionales. En ocasiones también se encargan del personal muy especializado.

Los *head-hunters* tienen su origen en los Estados Unidos, desarrollándose en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Durante algún tiempo, han tenido connotaciones muy negativas para la opinión pública, debido a que en los primeros años de su implantación no actuaron del modo más ético. Además, este problema de ética se hace mayor por el hecho de que no cuesta nada entrar en el campo de los *head-hunters*, no hay ninguna ley que lo impida al no requerirse licencia alguna. De todos modos, muchas empresas se han comprometido en un trato a llevar una conducta más ética. En 1959 se creó en Estados Unidos la *Association for Executive Search Consultants* para tratar de regular el sector. Además, la *Association of Executive Recruiting Consultants* ha formulado un código más fuerte de prácticas éticas y ha denegado el derecho a ser miembro de ella a los que han violado el código.

La expansión de estas agencias se produjo sobre todo durante la década de los setenta y principios de los ochenta. Esta expansión vino provocada por el incremento de la competencia entre empresas por la captación de directivos, la extensión de la idea de que los directivos son intercambiables incluso entre sectores y por la falta de preparación de las organizaciones para afrontar el proceso de reclutamiento-selección de directivos.

Las firmas importantes empezaron a establecerse en España a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta. Destacaron algunos nombres como Russell Reynold Associates, Spencer Stuart y Egon Zehnder. Uno de los motores de su implantación fue la llegada en aquel momento de un gran número de multinacionales extranjeras. Dado el tamaño del mercado español no existe una especialización por sectores como en Estados Unidos aunque en los últimos años se percibe una leve especialización por profesiones, como es el caso de los profesionales de publicidad y marketing.

En los últimos años han crecido espectacularmente aquí en España debido a la existencia de un mercado único europeo, la situación económica española y un cambio en la mentalidad empresarial, imprescindible para la adecuación española a una economía cada vez más internacionalizada. Los *head-hunters* existentes en nuestro país se encuentran sobre todo en Madrid. En Andalucía, y más concretamente en Sevilla, no existe ninguno especializado en directivos, aunque existen agencias de selección de otro tipo.

Los puntos esenciales para el desarrollo de un buen trabajo de estas compañías son la confianza absoluta cliente-consultor y la confidencialidad por parte de este último. También son muy importantes la discreción y el que ningún consultor lleve más de seis búsquedas a la vez. Para lograr que el uso de estas compañías de buen resultado para la empresa cliente los expertos sugieren estar seguros de que la compañía que se escoge es capaz de llevar una búsqueda minuciosa, más concretamente entre las empresas competi-

doras en las que se cree que pueda encontrarse el mejor candidato, conocer a la persona que llevará a cabo la búsqueda personalmente, preguntar lo que cuestan los servicios de la compañía, escoger a un reclutador en el que pueda confiar y hablar con algunos de sus antiguos clientes. Así se podrá estar más seguro de la obtención de un buen resultado.

El desarrollo del proceso de reclutamiento-selección de los *head-hunters* se caracteriza por lo siguiente:

- se dirigen exclusivamente a directivos de éxito en activo y en otras empresas,
- en general no permiten que los directivos se dirijan a ellos para presentar solicitudes espontáneas de empleo (*dropping in*),
- usan el contacto directo, vía telefónica o personal,
- no emplean pruebas de selección,
- no publican anuncios de reclutamiento.

Para conseguir información sobre los posibles candidatos, estas agencias buscan en su base de datos informatizada, en anuarios y listados de colegios profesionales, entre los invitados como expertos a congresos, etc.

Las empresas que requieren los servicios de estas agencias buscan un ejecutivo-milagro y cuanto más rápido lo obtengan mejor. Están dispuestas a pagar lo que les pidan por conseguir esto. El proceso de búsqueda-selección dura en teoría alrededor de unos tres meses aunque en la práctica suelen pasar unos cuarenta días, es decir, un mes más. Cuando el *head-hunter* recibe el encargo realiza a la empresa cliente un cuestionario exhaustivo de sus necesidades, sus deseos (*briefing*), la descripción de las funciones de la persona que desea contratar, etc. Todo esto constituye el análisis del puesto de trabajo para determinar el perfil profesional.

A continuación se realiza una primera localización de posibles candidatos que reúnan las características del perfil profesional, acudiendo principalmente a bases de datos propias que contienen información sobre directivos del sector, evitando incluir a otras empresas clientes del *head-hunter* y a otras organizaciones directamente relacionadas con la empresa cliente. Una vez hecho esto se tiene un primer contacto telefónico con los candidatos. A los que acepten se les pide un curriculum y se realiza una entrevista de carácter previo y de poca profundidad para especificar detalles de la oferta de trabajo y obtener más información para analizar el perfil del candidato.

Las siguientes entrevistas son muchas, largas y en profundidad. Todo el sistema de *head-hunting* reposa sobre la entrevista, el análisis conjunto de las referencias y el curriculum. Tras realizar todo esto, el *head-hunter* selecciona dos o tres candidatos que presenta a la empresa cliente, por separado y por medio de una entrevista junto con un informe detallado. A partir de aquí, se inician las negociaciones de las condiciones de tipo económico y organizativas; finalmente, la empresa cliente toma una decisión y contrata a uno de los candidatos seleccionados si le convence alguno, ya que es ella la que tiene la última palabra a la hora de contratar al ejecutivo. La labor del *head-hunter* no termina con la firma del contrato, sino que periódicamente se pondrá en contacto con la empresa cliente y con el ejecutivo al que seleccionó.

Los honorarios que reciben estas agencias por el trabajo que realizan resultan insignificantes al compararlo con el tiempo que la empresa emplearía en buscar al ejecutivo ideal para el puesto que necesita. Por lo general es la empresa cliente la que paga estos honorarios que resultan ser alrededor de un treinta por ciento del salario bruto del primer año de la persona contratada por esta empresa. Casi siempre suele constituir una cantidad sustanciosa. Otras veces los *head-hunters* reciben sus honorarios a tanto alzado.

Lo cierto en todo esto es que no existe el perfil del ejecutivo ideal que sepa resolver todo tipo de situaciones. Cada empresa requiere de los candidatos que se presenten un

determinado número de cualidades que cumplan el perfil profesional que han trazado como indispensable para realizar el trabajo del puesto vacante para el cual buscan a un ejecutivo. Pero, en términos generales, podemos decir que hay una serie de características que hoy en día son indispensables en todo tipo de ejecutivos. Todos los grandes directivos deben tener amplios conocimientos de inglés, mentalidad internacional, una gran personalidad, capacidad de liderazgo, estar rodeado de gente competente y tener un buen conocimiento del propio mercado. Además, los directivos que suelen ser reclutados suelen ser personas con una experiencia de siete a diez años como directivos en el mundo de la empresa.

4. Críticas a la actuación de las agencias de selección de directivos.

Una de las grandes ventajas que una agencia de selección de directivos puede ofrecer es que investiga a priori buscando candidatos para el puesto, aunque esto puede volverse un inconveniente si el *head-hunter* acepta a determinados candidatos inadecuados con tal de presentar a la empresa cliente un número suficiente de candidatos. Para evitar este tipo de situaciones, la empresa cliente debe dar una descripción muy clara del puesto, especificar las herramientas con las que quiere que el *head-hunter* investigue, revisar periódicamente los candidatos aceptados y rechazados y desarrollar una relación duradera con uno o dos *head-hunters*.

Las principales críticas que se le achacan a estas agencias son en primer lugar que provocan inflación salarial, ya que al buscar a los directivos entre los activos y con éxito y muchas veces satisfechos con su trabajo, provocan un incremento de la competencia entre las organizaciones por este tipo de personal, haciendo que la retribución aumente de forma artificial.

En segundo lugar, algunas organizaciones se ven obligadas a usar los servicios de los *head-hunters* para evitar la captación de sus propios directivos, ya que un *head-hunter* no actuará en contra de otra de sus empresas clientes quitándole a esta sus propios directivos. Esto es debido a las citadas normas éticas, entre las que se encuentra una que establece que el *head-hunter* no podrá reclutar a un mismo directivo suministrado a una empresa cliente durante un determinado periodo de tiempo, que en Estados Unidos suele ser de dos años desde la fecha de contratación del directivo. Pero claro, esto no evita que otro *head-hunter* pueda en ese tiempo reclutar al directivo en cuestión.

En tercer lugar, se piensa que los *head-hunters* provocan un alto grado de frustración entre los directivos con los que contactan primeramente y no resultan luego escogidos o contratados porque llegan a considerar sus propios trabajos como poco ventajosos en comparación con los que les ofrecen al principio. Finalmente, también se critica la existencia de *head-hunters* con una escasa solvencia profesional, como consecuencia de la ausencia de regulación específica y la falta de un control administrativo, lo cual va en perjuicio de la empresa usuaria y de la imagen del sector.

Aparte de todas estas críticas y debido a la mala imagen que los *head-hunters* han tenido a lo largo de muchos años, las grandes compañías se muestran un poco reticentes a la hora de hablar de sus actividades. Afirman que en muchas ocasiones se han hecho interpretaciones poco correctas de su trabajo, que se ha tratado de dar una imagen negativa y poco profesional de las mismas y que se ha tratado de equiparar a las grandes firmas con el resto.

Las firmas principales mantienen un gran respeto entre ellas basado en la seguridad de ofrecer servicios de calidad utilizando técnicas de trabajo y sistemas muy parecidos. En ocasiones han aparecido «francotiradores», más preocupados por obtener unos deter-

minados honorarios que por ofrecer un buen trabajo. Es debido a esto por lo que estas agencias han cogido tan mala imagen.

5. Conclusiones

Como ha debido quedar claramente reflejado a lo largo de este trabajo, las agencias de selección de personal y, en particular las de directivos, potencian la existencia de una gran competencia entre las empresas de los distintos sectores para conseguir a los mejores directivos y para evitar que otras empresas les quiten a los suyos propios. Los *head-hunters* se dirigen directamente a capturar a sus «presas» entre las empresas del sector de su empresa cliente. Esto llega a veces hasta tal extremo que les da igual comportarse de manera poco ética con tal de facilitarle candidatos a su empresa cliente. La expresión *head-hunter* cuya traducción literal es «cazadores de cabezas» se refiere precisamente a esto. Estas empresas arrasan con todo y utilizan métodos en su trabajo que muchas veces las propias empresas no usarían por considerarlos demasiado poco éticos y sin falta de moral competitiva.

Aparte de la competencia que se crea entre las empresas por los directivos también aparece una entre los propios *head-hunters* por intentar obtener a un mayor número de clientes. Para que un cliente se encuentre satisfecho con la labor del *head-hunter* que elija, éste deberá ofrecerle un determinado número de candidatos que cumplan con el perfil profesional deseado y que además deseen dejar su actual puesto de trabajo para aceptar el nuevo. Para conseguir que algunos candidatos cumplan con el perfil profesional demandado hay veces que estas agencias cambian determinados datos de los candidatos, como por ejemplo, la cuantía salarial que perciben en la actualidad. Con esto conseguirán que el cliente tenga un número suficiente de candidatos y el *head-hunter* no lo perderá como cliente, aunque también existe el riesgo de que el cliente se de cuenta del engaño o de que al resultar el directivo elegido inadecuado, no desee seguir en contacto con ese *head-hunter*.

En conclusión podemos decir que las agencias de selección de personal de directivos han incrementado mucho la competencia entre las empresas y que las han llevado a comportarse de una manera cada vez menos cooperativa en este sentido. Lo cierto es, que a pesar de todo esto estas compañías han aparecido en el proceso de modernización de la economía y que, concretamente en España, han pasado de un diez-veinte por ciento de empresas que las utilizaban para reclutar directivos a un setenta-ochenta por ciento en la actualidad. Esta tendencia al crecimiento sigue dándose y se espera un crecimiento aún mayor en los próximos años.

Desde mi propio punto de vista creo que es peligroso que este tipo de agencias no estén reguladas porque no facilitan en absoluto la cooperación e incrementan notablemente la competencia. Pero además pienso que por otro lado estimulan el afán de superación de los directivos para llegar a ser mejores en la dirección de las empresas.

Bibliografía

- Alcaide Castro, M. y otros.: *Mercado de Trabajo, reclutamiento y formación en España*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.
- Cuming, M. W.: *The theory and practice of Personnel Management*, Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1989.
- Dessler, G.: *Personnel Management*, 3ª edición, Reston Publishing Company, Reston, Virginia, 1984.
- Manzano, Cristina: «Se busca presidente: recompensa millonaria», *Ranking*, número 5, septiembre 1988, páginas 148-150.

- Novit, M. S.: *Essentials of Personnel Management*, 2ª edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1986.
- Puchol, L.: *Dirección de personal y función de empleo*, Ciencia-3, Madrid, 1986.
- Puchol, L.: *Reorientación de carreras profesionales*, Esic Editorial, 1994.
- Sloane, A. A.: *Personnel: Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1983.
- Werther, W. B., y Davis, K.: *Personnel Management and Human Resources*, Mc Graw Hill, USA, 1981.